

ISBN nr. 978-87-971860-2-2

BOLIGFONDEN BIKUBENS HISTORIE

Forhistorien, stiftelsen og virksomhedens udvikling

A. Peter Snabe og Jens Chr. Fogh ml.
2009, ajourført 2019

Din egen Dag er kort, men Slægtens lang;
læg Øret ydmygt til dens Rod forneden.

Jeppe Aakjær

FORHISTORIEN, STIFTELSEN OG VIRKSOMHEDENS UDVIKLING 1969–2009

Det foreliggende manuskript samler og beskriver i historisk tilbageblik Boligfondens forhistorie, stiftelse og udvikling fra de første non-profit byggerier i aktieselskabsform i 1960'erne frem til 2009, hvor fondens byggevirksomhed ophørte, efter afhændelse af hele ejerandelen i datterselskabet Kuben A/S.

Den oprindelige arbejdsplan forudsatte, at materialet skulle benyttes som kildekrift for et professionelt bearbejdet bogværk til udgivelse ved fondens 40-års jubilæum den 1. juni 2009. De store omvæltninger i fondens forhold (og økonomi) betød, at den planlagte udgivelse blev skrinlagt. Det var dengang hensigten at supplere manuskriptet med beskrivelse, tegninger og fotos af udvalgte byggerier gennem tiderne. Der foreligger i den forbindelse hos sekretariatet et stort, professionelt fotomateriale fra sommeren 2008 af et halvt hundrede udvalgte byggerier, fordelt kronologisk og geografisk (dette materiale er desværre senere bortkommet). Yderligere foreligger en betydelig samling af historiske fotos (hvoraf hovedparten er amatørfotos), beroende hos redaktionen.

Dette opdaterede optryk, benævnt "Boligfondens historie – tekstudgave 2010", er udarbejdet med henblik på dels at indhente kommentarer til form og indhold dels at danne grundlag for en eventuel beslutning om en egentlig afslutning af arbejdet. Det er forfatterens opfattelse at værket i den foreliggende form er for bred og for detaljeret til at have interesse for andre end direkte involverende gennem tiderne. En eventuel udgivelse, rettet mod en større kreds, bør derfor i givet fald bearbejdes

væsentligt, herunder suppleres med illustrationer af bl. a. udvalgte byggerier gennem tiderne. Redaktionen har været varetaget af Jens Chr. Fogh (markedschef i Boligfonden 1970–1995) og A. Peter Snabe (direktør i Boligfonden 1979–2002), der samtidigt har forfattet de enkelte afsnit, i flere tilfælde i tæt samarbejde med tidligere kolleger i Boligfonden. Manuskriptet, der er udarbejdet etapevis over flere år, er funderet på tilgængeligt kildemateriale (årsrapporter, brochurer, pressemeddelelser, referater, notater etc.) samt en række interviews med tidligere medlemmer af fondens ledelse og andre nøglepersoner. Specielt for det seneste tiårs vedkommende er der yderligere indhentet mange informationer fra hjemmesider og oplysninger på nettet i øvrigt.

Denne tekstudgave består af en række selvstændige afsnit der behandler de forskellige tidsperioder og de konkrete emner, der naturligt bør behandles samlet, samt af en række faktuelle bilag som vist i indholdsfortegnelsen. Der kan (vil) således forekomme mangler og overlapninger (eller sågar forskellige opfattelser) imellem de forskellige afsnit. Læseren bedes vise forståelse herfor og erindre at projektet primært skal sikre at de i dag tilgængelige informationer ikke forsvinder i glemselen på historiens store køkkenmødding.

Det historiske tilbageblik omfatter imidlertid ikke alene Boligfondens udvikling som virksomhed. En væsentlig del af opgaven har været at skabe overblik over de fysiske resultater af fondens virksomhed, nemlig de mange realiserede byggerier over hele landet. I den sammenhæng har redaktionen

registreret fondens byggesager fra 1962 til 2008 i et regneark, der er benyttet til udskrift af såvel en kronologisk som en geografisk opdelt oversigt, begge vist som bilag. Endvidere er der i et særligt bilag redegjort for fondens uddelinger i det seneste tiår, herunder Den gule Mursten, Bygherreprisen, Driftsherreprisen, Procesprisen m. m.

I det foreliggende manuskript mangler der biografiske oplysninger om de mange personer, der gennem tiderne har haft betydning for Boligfondens udvikling. Det er planen at udarbejde et supplerende bilag, "Personalía", hvorfor der ved personomtalen alene er henvist til et sådant register. Endelig skal nævnes at et par afsnit ("Erhvervsbyggeri" og "Øvrige Boligfonde") alene foreligger som skitser til senere færdiggørelse.

Det har fra starten været redaktionens sigte, at skriftet kan indgå i en erhvervshistorisk sammenhæng og belyse nogle af de vilkår, problemer og muligheder som byggebranchen arbejdede under i den behandlede periode. Endvidere at skildre Sparekassen Bikubens forsøg på at koble opsparingsvilje, finansiering og byggeri, herunder beskrive sparekassens ideelle hensigter med stiftelsen af Boligfonden (og de problemer den valgte fondsform medførte).

Det er besluttet at overføre det indsamlede historiske materiale til Statens Erhvervsarkiv iht. en med Kuben A/S indgået "Afleverings- og tilgængelighedsaftale" af 11. maj 2007. Materialet, omfatter 6 flyttekasser med dokumenter (ringbind, mapper, større notater og løse papirer) + 1 flyttekasse med

fotos (hvoraf hovedparten er dias fra et utal af gamle byggerier). Projektmateriale vedr. fondens gamle byggesager (i alt 177 flyttekasser, svarende til over 100 reolmeter arkivalier) er allerede i juni 2007, i forbindelse med Kubens flytning fra Ragnagade til Jarmers Plads, overflyttet til Erhvervsarkivets nye, store arkivbygning i Skejby ved Aarhus.

Afslutningsvis skal der fra forfatterens side lyde en tak til de mange nuværende og tidligere medarbejdere og ledere i Boligfonden og i Kuben, som gennem interviews eller på anden måde har bidraget til dette skrift. En særlig tak til de tidligere kolleger, som har påtaget sig at være medforfattere på en række afsnit: Poul Erik Christoffersen, Grethe Eriksen, Kirsten Gullak, Anna-Lise Hughes, Ib Jansholt, Stephen Bloch Juhl, Jes Lützhøft og Ole Emil Malmstrøm. Endvidere en stor tak til projektleder Flemming Hviid, som har ydet en væsentlig bidrag ved indsamlingen af informationer om Boligfondens talrige byggesager. De mange byggerier landet over vil i generationer stå som mindesmærker over en anderledes byggevirksomhed, Boligfonden Bikuben.

Jens Chr. Fogh og A. Peter Snabe

INDHOLD

Forord	3
Forhistorien	6
Boligfondens stiftelse og den første tid	11
Boligfondens udvikling i 1970'erne	17
Boligfonden i krise i 1980'erne	27
Boligfonden udvikler sig til en koncern	33
Boligfonden som moderfond i 1990'erne	40
Boligfonden i samarbejde med Realdania	50
Boligfonden som uddelende fond	56
Ejerboliger	65
Andelsboliger	72
Byggeadministration	78
Ejendomsadministration	83
Drift og vedligehold	90
Filialbyggeri for Bikuben	93
Udlandsaktiviteter	96
Boligfonden og omverdenen	101
Boligfonden som arbejdsplads	106
Boligfondens vedtægter gennem tiderne	113
Milepæle i Boligfondens historie	123
Milepæle i Boligfondens historie	127
Boligfondens priser og uddelinger 1999–2009	173
Projektoversigt	186
Slutnoter	188

FORHISTORIEN

Af A. Peter Snabe

Sparekassen Bikuben oprettede i 1936 en byggespareafdeling med et almennyttigt sigte for at give almindelige sparere økonomiske muligheder for at blive ejere af eget hus. Senere påtog sparekassen sig yderligere gennemførelsen af non-profit byggerier i aktieselskabsform, og opførte i perioden 1958-1968 flere hundrede parcelhuse og rækkehuse i Københavns omegnskommuner.

Boligfonden Kuben er stiftet af Sparekassen Bikuben i 1969, dengang under navnet Bikubens Bolig Fond. Men Bikubens interesse for at sikre spareres muligheder for at erhverve og finansiere ejerboliger havde rødder langt tilbage i tiden:

Bikuben blev oprindeligt stiftet i 1857 som en sparekasseforening med sociale forpligtelser inden for områderne børne- og alderdomsforsørgelse.

Hovedprincippet i Bikubens byggespareafdeling var oprindeligt at et medlem, der gennem opsparing i mindst 5 år havde opsparet 20% af værdien af det hus, der skulle opføres eller købes, kunne opnå et lån i Bikuben på 80% af anskaffelsværdien. Ud over højeste sparekasserente blev der på opsparingen ydet en tillægsrente efter ledelsens nærmere bestemmelse. Opsparingstiden blev i 1965 forkortet til tre år, og opsparingens størrelse blev nedsat til 15%.

Den væsentligste drivkraft var en engageret samfundsdebattør, bogholder Julius Hellman, der også valgtes som sparekassens første direktør. I den følgende periode oprettedes over hele landet et betydeligt antal sparekasser, hvis virkefelt allerede i 1880 blev reguleret ved lov (revideret i 1919 og i 1937). Bikuben udviklede sig stærkt gennem årene, og der oprettedes et betydeligt antal afdelinger (filialer) i København.

Bikuben opretter en byggespareafdeling i 1936

I 1936 tog Bikuben en ny social opgave op idet der oprettedes en byggespareafdeling, hvis opgave var at give solide sparere lettere økonomiske muligheder for at blive ejere af eget hus. På kort tid blev der oprettet et betydeligt antal konti, men krigen 1940-45 standsede mulighederne for en effektiv udvikling på området.

Efter krigen betød den ophobede store boligmangel at der oprettedes et egentligt boligministerium. Boligbyggeriet blev nu reguleret, samtidigt med at der ydedes direkte statsstøtte i form af billige lån til privat boligbyggeri. Efterhånden blev en større del af finansieringen af én- og tofamiliehuse dog overladt til det private lånemarked. Bikuben moderniserede i den forbindelse vedtægterne for byggespareafdelingen, så byggesparere i Bikuben kunne opnå en belåning, der var gunstigere end den man kunne opnå andet steds. I 1966 udvidede man yderligere ordningen med en afdeling for sommerhusopsparing.

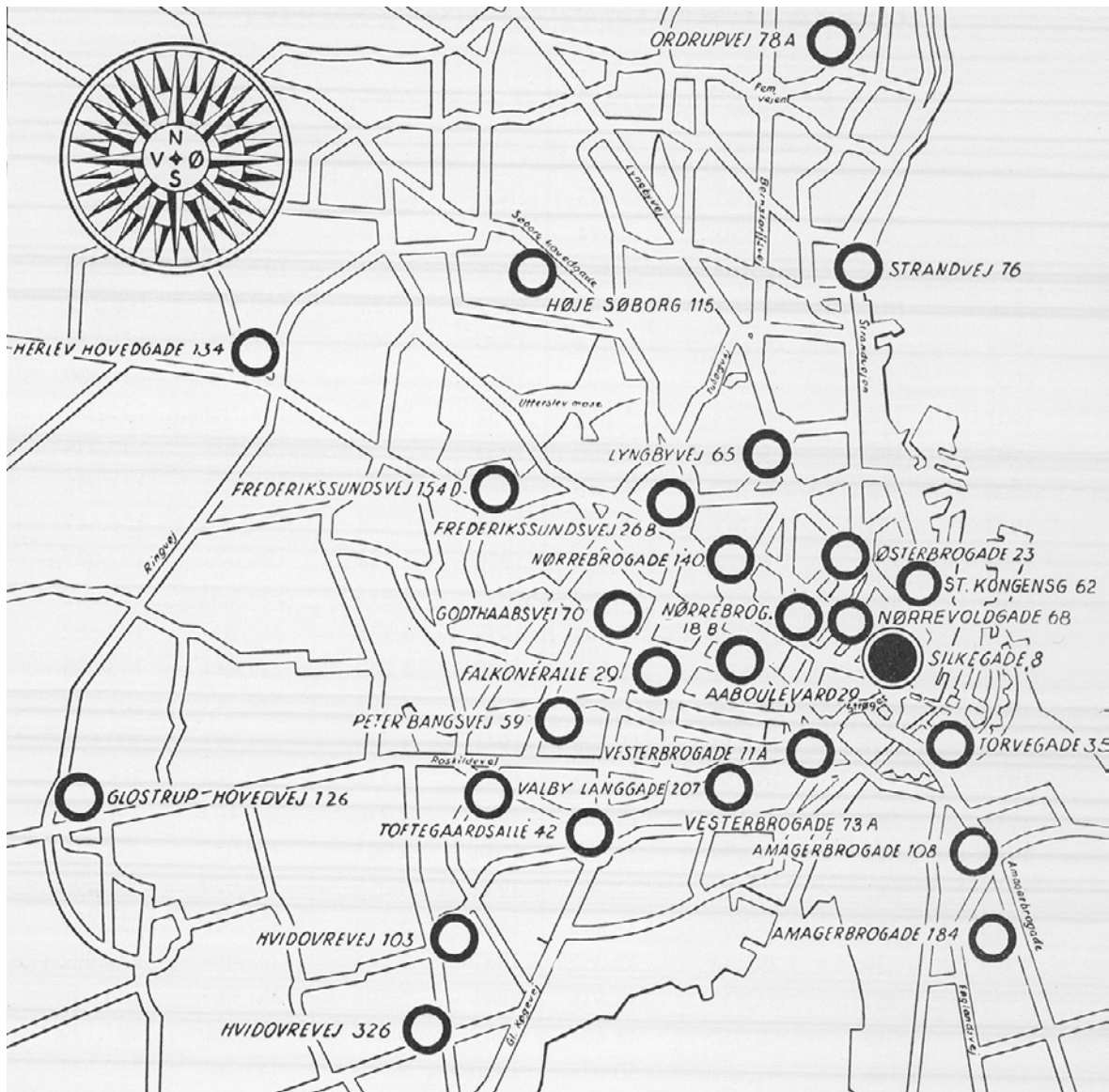
Det hører med til billedet, at sparekasssevirkomhed på denne tid mere havde karakter af social bevægelse end af forretningsdrift. Organisationsformen var foreningspræget, og som selvejende

institutioner kunne de enkelte sparekasser tage andre hensyn end de snævre profitorienterede. I sparekasseloven fra 1937 var det direkte nedfældt at ingen måtte få del i overskuddet. Sparekasserne var samtidigt meget regionale, et forhold der nidkært blev overvåget af Sparekasseforeningen, som højest gik ind for en sammenlægning af små (sogne)sparekasser til egnssparekasser inden for de enkelte landsdele. Bikuben var således helt frem til midten af 1960'erne en ren københavnsk sparekasse, med hovedsæde i Silkegade 8. Ved 100-års jubilæet i 1957 var der i alt 26 filialer som vist neden for.

Byggespareafdelingen tager initiativet til non-profit byggeri

Trods de gunstige finansieringsformer kunne byggesparerne have vanskeligheder med at iværksætte og gennemføre et konkret byggeri. Byggespareafdelingen havde derfor allerede i 1950'erne iværksat en rådgivende virksomhed over for kunderne, og langsomt modnedes ideen om at yde mere konkret bistand.

I 1958 udvidede man derfor virksomheden, idet man indgik en overenskomst med byggeaktieselskabet "Mit Hus", et selskab oprettet og



kontrolleret af Bikuben. Ideen var at selskabet med finansiel bistand fra Bikuben skulle erhverve arealer egnede til udstykning i Københavns omegn, samtidigt med at man entrettede med anerkendte arkitekter og entreprenører om bebyggelse af arealerne. Byggesparerne kunne herefter erhverve de færdige huse til anskaffelsesprisen, hvorved de på et sikkert grundlag kunne sikre sig et godt hus til en rimelig pris, da der var muligheder for besparelser ved samlede bebyggelser. De første byggerier, opført efter denne model, var 33 gårdhuse beliggende på Kuben (vejnavnet!) i Øverød og 30 parcelhuse beliggende på Hejrebakken i Lille Værløse.

Selve gennemførelsen af byggerierne var ikke ubetingede succeser. Trods anvendelsen af kendte og velmeriterte arkitekter var byggerierne behæftet med fejl, ligesom byggeriets administrator, et advokatfirma, ikke formåede at sikre køberne faste

Arealerne i Måløv, betegnet Kratvej-areallet, lå længe ubebygget hen, og blev først bebygget med ejerboliger og andelsboliger i en række afsnit gennem de næste 20 år. Den daværende borgmester i Ballerup, Kaj H. Burchardt, havde været meget aktiv i bestræbelserne på at samle arealerne på Boligfondens hænder, idet fonden til gengæld skulle realisere den af kommunen ønskede byplan. I den forbindelse havde han lovet fondens daværende direktør, Jens Ib Thage, at bebyggelse af de omhandlede arealer ville blive prioriteret forud for andre (konkurrerende) bebyggelser i kommunen. Ved et borgmesterskifte i 1981 ønskede den nye borgmester, Ove E. Dalsgaard, imidlertid ikke at vedstå tilsagnet, idet han ønskede at opprioritere en ny, stor bebyggelse, Egebjerggaard, og byggeriet på Kratvej gik derfor i stå. Hændelsen medførte at Boligfonden ved fremtidige arealkøb ikke længere stillede sig tilfreds med et "borgmester-ord" som sikkerhed for tilladelse til byggeri. Det sidste Kratvej-areal blev først bebygget i slutningen af 1980'erne.

tider og priser. Eksempelvis var der ved indflytningen i husene i Øverød i december 1962 en række byggefejl, og forholdene måtte efterfølgende afgøres ved syn og skøn. Også byggeriet i Værløse var behæftet med en række fejl og mangler. I 1962 stiftede Bikuben i samarbejde med Forsikringsselskabet Nye Danske et nyt byggeaktieselskab, "A/S af 26. oktober 1962". Aktiekapitalen udgjorde 10.000 kr., der blev tegnet af Bikuben og Nye Danske med hver halvdelen, og formålet var at opføre og sælge huse. Aktieselskabet gennemførte i de kommende år et par større byggerier, nemlig 50 rækkehuse på Ryttergårdsvej i Farum og 81 rækkehuse (kaldet Nørreskov Park) på Højeloft Vænge i Værløse, ligesom man erhvervede flere større jordarealer i de Københavnske omegnskommuner.

Byggevirksomheden fortsatte gennem byggeaktieselskabet "6. oktober 1964" med en aktiekapital på 10.000 kr. Den konstituerende generalforsamling afholdes dog først 7. april 1965, og Bikuben tegnede her 90%, hvilket antyder at Nye Danske ikke var helt så glad for samarbejdet som Bikuben. Byggeaktieselskabet gennemførte i de kommende år et par store byggerier, omfattende 133 parcelhuse (kaldet Prinsesseparken) på Margrethe Alle m. fl. i Karlslunde og 102 rækkehuse på Solsikkemarken, Majsmarken m. fl. i Solrød. Selskabet erhvervede endvidere betydelige arealer i Måløv og Skovlunde med henblik på senere bebyggelse.

De store byggerier kræver bedre organisation

Efter nogle års byggerier måtte direktionen i Bikuben erkende svaghederne ved at overlade administrationen af de betydelige byggeopgaver til et privat byggeaktieselskab, ledet af et advokatkontor uden ansatte med byggefaglig baggrund. Efterhånden som boligmassen voksede opstod der daglige problemer med reklamationer fra køberne, som opfattede byggeaktieselskaberne som en Bikuben-afdeling. Specielt gav driften af "A/S af 6. oktober 1964" Bikubens ledelse en stor belastning, da der opstod betydelige problemer, især med byggeriet i Karlslunde hvor entreprenøren, Farum Byggeindustri, gik konkurs.

Endvidere var fællesejet med Nye Danske ikke holdbart i det lange løb, da man ikke kunne forvente at forsikringsselskabet fortsat ville bygge uden fortjeneste.

Ekkronan's formål var at bidrage til at børnefamilier og personer i pensionistalderen kunne erhverve gode og billige boliger i form af egne hjem. Institutionen var stiftet af Stockholms Sparbank, som også valgte bestyrelsen. Stiftelsen opførte i 1960'erne et betydeligt antal ejerboliger i Stockholm-området.

Bikuben stod derfor over for et valg. På et møde i Tilsynsrådet den 21. november 1968 gav Bikubens dynamiske direktør, Poul Gaarden, en udførlig fremstilling af den hidtidige virksomhed med at fremskaffe enfamiliehuse til sine kunder: Enten måtte man opgive denne virksomhed, eller også måtte man forstærke den i en ny skikkelse. Bikuben havde fået en betydelig goodwill i forbindelse med byggerierne; nu da konkurrencen var så hård, var det af værdi at vise Bikubens særpræg på dette område, som interesserede så stor en del af befolkningen. Derfor burde man ikke opgive. Direktionen havde da arbejdet med tanken om at lade Bikuben oprette et nyt selskab. Man havde her et svensk mønster for øje: Stockholms Sparbank havde oprettet et selvstændigt selskab "Stockholms Sparbanks bostadsstiftelse Ekkronan", der byggede enfamiliehuse i Stockholms omegn. Institutionen var selvejende, og dens midler var ydet som gave af Stockholms Sparbank.

Dette mønster kunne man følge. Publikums interesse i at erhverve eget hus ville snarest blive forstærket, og Bikuben ville være i stand til på egnede steder at bygge kvalitetsmæssig tilfredsstillende parcelhuse, som for rimelige priser kunne udbydes til salg for byggesparere og andre.

Ved en mere hensigtsmæssig organiseret videreførelse af den hidtidige byggevirkosomhed og eventuelt gennem forhandling med interesserede kommuner, ved at gennemføre byggemodning og bebyggelse i grupper, ved at udelukke bygherre-avance og ved at gennemføre en fornuftig belønning mente direktionen, at man i særlig grad kunne vende fremtidige byggeinteresseredes øjne mod Bikuben. Det gjaldt ikke blot enfamiliehuse, men også ejerlejligheder og lejligheder for pensionister, der gennem opsparing kunne få lejeret ved pensionsalderens indtræden. Også på disse områder

ville en ændret organisation af Bikubens byggerier kunne få betydning.

Forslag om oprettelse af non-profit byggeselskab

På dette grundlag foreslog Gaarden, at der blev oprettet en selvejende institution, hvis formål skulle være i samarbejde med Bikuben at planlægge og forestå opførelsen af boliger i form af enfamiliehuse og ejerlejligheder for derigennem at bidrage til, at fortrinsvis byggesparere, men også andre, kunne blive ejere af boliger af kvalitet til en rimelig pris. Institutionen skulle ikke have til formål at opnå økonomisk gevinst for sig eller andre.

Bikuben skulle af dispositionsfonden som gave yde institutionen 1 mio. kr. og - ligeledes som gave - tildele institutionen de Bikuben tilhørende aktier i A/S Mit Hus, pålydende kr. 5.000,-, og i A/S af 26. oktober 1962, pålydende kr. 5.000,-, og i Byggeaktieselskabet af 6. oktober 1964, pålydende kr. 9.000,-. Desuden skulle Bikuben af dispositionsfonden yde institutionen et lån på 1 mio. kr. Bikubens ledelse skulle udpege institutionens bestyrelse - på 3 medlemmer - og Bikubens forretningsudvalg skulle bemyndiges til at godkende

Der fremgår af forarbejderne ingen særlig begrundelse for nu at oprette en selvejende institution i stedet for at fortsætte byggerierne i (en bedre organiseret) aktieselskabsform. Det må antages at Bikubens direktion fandt at man gennem den selvejende form kunne skabe den fornødne afstand til byggerierne, så Bikuben ikke til stadighed selv blev involveret i klagesager som "sidste instans", en rolle som det var svært at undgå ved ejerskab af aktier i et byggeaktieselskab.

Måske har det også spillet ind at selvejende institutioner (fonde, legater og stiftelser), i tiden før fondslovene i 1984 havde skatte- og afgiftsregler, der var så gunstige at realiteten var at fonde ikke betalte skat, hvis overskuddet i øvrigt blev anvendt til almennyttige formål..

institutionens vedtægter, som skulle endeligt godkendes af Bikubens Tilsynsråd i marts 1969.

Tilsynsrådet godkendte forslaget. Et udvalg bestående af 2 medlemmer af Tilsynsrådet, ingeniør Werner Ruff og rådets senere formand, direktør, civilingeniør Knud Christensen, samt direktør i Bikuben, Finn a Rogvi, skulle arbejde videre med sagen og virke som ad hoc bestyrelse, indtil det endelige valg skulle foretages på marts mødet i 1969.

Forud for mødet i tilsynsrådet var der udarbejdet et fyldigt notat og et egentligt forslag til vedtægter for en ny selvejende institution, benævnt "Bikuben's Boligselskab", med beskrivelse af målsætning, navn, aktiviteter, organisation og budget. I dette arbejde spillede ingeniør Jens Ib Thage (dengang ansat hos Superfos) en betydelig rolle.

Bikubens Bolig Fond oprettes 1969

På Gaardens opfordring havde Thage (som var en personligt bekendt af Gaarden fra et tidligere privat byggeri) i sommeren 1968 udarbejdet forskellige oplæg til, hvordan en sådan institution kunne indrettes. Efter tilsynsrådets godkendelse i november arbejdede han og ad hoc bestyrelsen videre med etableringen, og den 20. marts 1969 kunne tilsynsrådet godkende de endelige vedtægter for "Bikubens Bolig Fond". Ad hoc bestyrelsen fortsatte efter stiftelsen som fondens (første) bestyrelse med Finn a Rogvi som formand, og

Bikubens engagement i non-profit byggerierne havde vakt en betydelig opmærksomhed hos de øvrige sparekasser. Da Bikubens repræsentant i Sparekasseforeningen, Finn a Rogvi, loyalt oplyste at Bikuben planlagde at lægge aktiviteterne i fastere rammer ved stiftelsen af en boligfond, foreslog de øvrige bestyrelsesmedlemmer at sparekasserne skulle stifte en fælles, landsdækkende boligfond, der kunne udøve byggeaktiviteter i de enkelte lokalområder i samarbejde med den lokale sparekasse. Bikuben fastholdt dog at man ønskede "sin egen" boligfond, hvilket foranledigede flere af de øvrige, større sparekasser til i de kommende år at stifte hver deres egen boligfond.

Thage påtog sig på Gaardens opfordring ledelsen af Boligfonden som direktør.

Som et kuriosum kan nævnes at man oprindeligt overvejede at give boligfonden et navn uden relation til sit ophav, Bikuben, idet navnene "Ejerbo", "Ejerbyg" eller "Eget Bo" var bragt i forslag i notatet af 20. august 1968. I et senere forslag til vedtægter af 13. november 1968 blev fonden dog benævnt "Bikubens Boligselskab", et navn der i de endelige vedtægter blev ændret til "Bikubens Bolig Fond".

BOLIGFONDENS STIFTELSE OG DEN FØRSTE TID

Af A. Peter Snabe

Bikuben stiftede i 1969 "Bikubens Bolig Fond" med henblik på at fonden skulle bidrage til at byggesparere kunne blive ejere af gode boliger til rimelig pris. Fondens overtog to af Bikubens ejede byggeaktieselskaber med igangværende byggerier, ansatte personale og etablerede kontor i Dronningens Tværgade. Tiderne var gunstige og interessen var stor, så fonden planlagde en række nye byggerier.

Ved et møde i Bikubens tilsynsråd den 20. marts 1969 godkendte tilsynsrådet de endelige vedtægter for "Bikubens Bolig Fond". Tilsynsrådet havde allerede ved et møde i november 1968 principgodkendt oprettelsen af en selvejende institution, der i samarbejde med Bikuben skulle fortsætte aktiviteterne med opførelse af boliger til byggesparere. Et arbejdsudvalg bestående af direktør i Bikuben, Finn á Rogvi, samt tilsynsrådsmedlemmerne Werner Ruff og Knud Christensen, havde efterfølgende udarbejdet forslag til vedtægter, som blev godkendt af forretningsudvalg og direktion ved et møde den 20. februar 1969; så godkendelsen i tilsynsrådet havde en mere formel karakter.

Det fremgik af vedtægterne at fondens navn var "Bikubens Bolig Fond", hvorved det var markeret at der var tale om et byggeselskab med et snævert samarbejde med sparekassen. Formålet var "at søge opført enfamiliehuse og ejerlejligheder for derigennem på betryggende måde at bidrage til, at Bikubens byggesparere og andre kan blive ejere af boliger af kvalitet til en rimelig pris". Yderligere fremgik at fonden "ikke (skal) have til formål at opnå økonomisk gevinst for sig selv eller andre".

Hensigten med stiftelsen af fonden var tydeligvis at skabe en bedre ramme for gennemførelsen af de aktiviteter som hidtil havde været udført på non-profit basis gennem byggeaktieselskaber, som beskrevet under "Forhistorien".

Boligfondens første bestyrelse og direktion

Det fremgik af vedtægterne at fondens bestyrelse udnævntes af Bikubens ledelse, som tillige skulle godkende valget af revisor og have årsregnskabet tilstillet. Hertil kom at vedtægtsændringer skulle godkendes af Bikubens ledelse, der også skulle godkende en eventuel opløsning af fonden. Ved det omtalte møde i tilsynsrådet godkendtes yderligere, at arbejdsudvalget (der reelt fungerede som en ad-hoc bestyrelse) valgtes som fondens første bestyrelse. Der blev således ikke efterladt nogen tvivl om at fonden var en institution snævert knyttet til Bikuben, et forhold der som nævnt yderligere var tydeliggjort ved valget af navnet.

Bikubens tilsynsråd havde i 1968 godkendt at overdrage Bikubens aktier i tre non-profit byggeaktieselskaber, stiftet i henholdsvis 1958, 1962 og 1964, til Boligfonden. Det fremgår af fondens første regnskab at man overtog aktierne i de to sidstnævnte selskaber, medens det er uklart, hvad der skete med aktierne i selskabet A/S Mit Hus, stiftet i 1958. Formentlig er aktierne i dette selskab forblevet i Bikubens eje.

I øvrigt overtog Boligfonden i de kommende år også Forsikringsselskabet Nye Danskes aktieandel i de to byggeaktieselskaber, som senere blev reaktiverede og omdøbt (nu Kuben A/S og Kuben Byg A/S).

I praksis overtog ad hoc-bestyrelsen ledelsen af de igangværende aktiviteter i byggeaktieselskaberne allerede i slutningen af 1968. Ved møde den 27. december (benævnt bestyrelsesmøde i "Bikubens Byggeselskab"!) drøftes dels organisation og lokaleforhold dels konkrete forhold vedrørende aktieselskabernes byggerier; og allerede den 25. januar 1969 afholdes der konstituerende bestyrelsesmøde (nu i "Bikubens Boligfond"), hvor Finn á Rogvi vælges som formand for bestyrelsen. Endvidere blev Jens Ib Thage ansat som direktør ved brevaftale af 31. januar 1969, dog først med tiltrædelse pr. 1. juli, idet Thages daværende arbejdsgiver, Dansk Svovlsyre, ikke ville acceptere en tidligere fratræden.

Boligfonden overtager byggeaktieselskaberne af 1962 og 1964

Ved stiftelsen modtog Boligfonden som gave fra Bikuben 1.000.000 kr. samt Bikubens aktier i A/S 1962 (nominelt 5.000 kr.) og 1964 (nominelt 9.000 kr.). På generalforsamlingerne i aktieselskaberne henholdsvis 22. og 29. april indvalgte Thage i bestyrelserne, hvor Finn á Rogvi allerede havde sæde. Hensigten var at forenkle ledelsesforholdene så vidt at aktieselskabernes byggeprojekter kunne behandles fuldstændigt som fondens egne projekter. På bestyrelsesmøde i fonden den 29. april aftaltes yderligere at likvidere aktieselskaberne så snart opgaverne var løste.

I løbet af foråret 1969 arbejdede bestyrelsen og Thage med at skaffe sig overblik over de igangværende sager og forberede nye projekter. På bestyrelsesmøder 25. februar og 15. marts behandles et stigende antal potentielle byggesager, og på møde den 10. april besluttet at ansætte en konduktør (ingeniør Teak Nielsen) og en sekretær (Lis Strøm) pr. 1. juni og åbne et kontor på Dronningens Tværgade 8 mandag den 2. juni. (Det må antages at Thage har fået accepteret en tidligere fratrædelsesdato end oprindeligt aftalt, og derfor har kunnet tiltræde som direktør i Boligfonden pr. 1. juni 1969).

Samtidigt deltog Boligfonden, sponseret af Bikuben, på udstillingen "Byggeri for Milliarder", der blev afholdt 18.-27. april 1969. På plancher præsenteredes Bikubens nye Boligfond og de igangværende og planlagte byggesager (i Søllerød, Værløse, Måløv, Skovlunde og Karlslunde), samtidigt med at man fik en første respons fra potentielle købere. I en brochure nævntes yderligere at man planlagde

byggeri af ejerlejligheder, som bestyrelsen ønskede opprioriteret "selvom vi endnu ikke har noget egnet grundareal". I de kommende år skulle netop ejerlejligheder blive et betydningsfuldt arbejdsområde for fonden.

Boligfonden præsenteres for offentligheden

Boligfonden som virksomhed (med egne lokaler og personale) blev præsenteret for pressen ved et møde, der afholdtes i Håndværkerforeningen i

Bikuben var ikke alene om ideen med at opføre ejerboliger på non-profit basis. Under arbejdet med stiftelsen af Boligfonden havde både Lion og Rotary henvendt sig om mulighederne for at lade foreningerne indtræde med et medlemskab under en eller anden form. Foreningerne blev i første omgang henvist til at lade de enkelte medlemmer oprette individuelle byggesparekonti i Bikuben.

En anden interesseret potentiel samarbejdspartner var Arbejdernes Byggeförening, stiftet i 1865 med hovedopgaven at bygge sunde, solide og velindrettede huse til medlemmerne. Foreningen (med 10.400 medlemmer) var samtidigt en spareforening, idet medlemmerne forpligtede sig til en beskedent månedlig indbetaling. Gennem årene havde man opført et mindre antal ejendomme, som var udloddet til medlemmer. Foreningen havde i 1966 erhvervet en stor byggegrund i Torslunde-Ishøj, men savnede kapital og ekspertise til gennemførelsen af et byggeri. I foråret 1969 kontaktede man Bikuben med anmodning om økonomisk støtte. Undervejs overvejedes det at reorganisere Byggeföreningen og lade de byggeinteresserede medlemmer indtræde som byggesparere, men slutresultatet blev at Bikuben finansierede Boligfondens køb og bebyggelse af foreningens areal, idet et antal boliger blev reserverede til Arbejdernes Byggeföreningens medlemmer.

fortsættelse af et bestyrelsesmøde onsdag den 28. maj 1969. Der udleveredes her en pressemeddelelse (med overskriften: "Pris og kvalitet er nøgleordene") til offentliggørelse tidligst lørdag den 31. maj 1969. Det fremgår af overskriften at "Bikubens Bolig Fond åbner på mandag (den 2. juni 1969) med fire nye projekter i Søllerød, Værløse, Skovlunde og Måløv".

Som det fremgår er det ikke helt enkelt at fastslå fondens "fødselsdag". Formelt kan fondens stiftelsesdato bedst ansættes til den 20. marts 1969, hvor tilsynsrådet som nævnt endeligt godkendte fondens vedtægter. Dette passer sammen med at fondens første regnskabsperiode er 19. marts 1969 – 31. december 1969, som anført på "Driftsregnskab for Bikubens Bolig Fond" udarbejdet af Revisions- og Forvaltningsinstituttet, dateret 13. marts 1970.

Men som nævnt var fondens officielle åbning den 2. juni 1969. Endvidere havde de første ansættelser virkning fra 1. juni. Sikkert af denne grund har fondens etablering allerede tidligt været angivet som 1. juni 1969, hvilken dato efterfølgende stedse har været fejret som fondens fødselsdag.

Flyvende start med 750 boligenheder på bedding

Efter etableringen og ansættelsen af det første personale pr. 1. juni kastede direktør Thage sig over opgaverne. På bestyrelsesmødet i august præsenteredes en liste med 750 boligenheder fordelt på 13 projekter til salg i de nærmeste år, samtidigt med at der var 20 tilbudte grundarealer til overvejelse. Målet var 400–500 enheder pr. år, fordelt på parcelhuse, rækkehuse og ejerlejligheder.

Samarbejdet med Bikuben var naturligt meget tæt i denne første tid. Som nævnt havde bestyrelsen og direktør Thage allerede før stiftelsen i praksis overtaget ledelsen af aktieselskaberne med to store igangværende byggerier ((Prinsesseparken i Karlslunde med 133 parcelhuse og Nørreskov

Ifølge overleveringen er datoen 1. juni 1969 valgt som en reverens over for fondens første bestyrelsesformand, direktør Finn a Rogvi, som samme dag kunne fejre sin 45 års fødselsdag.

Park i Værløse med 81 rækkehuse). Dette betød indledningen på et snævert samarbejde med den engagerede leder af Byggespareafdelingen, kontorchef Aage Christiansen, og det øvrige personale i afdelingen, der villigt stillede op som prøvehusvagter (= sælgere) i de prøvehuse der altid blev forceret frem for at fremme salget. Senere indledtes tilsvarende snævre samarbejder med de fusionerede sparekasser rundt om i landet, idet de lokale direktører næsten uden undtagelser så gode muligheder for at kapre nye kunder gennem et boligfundsbyggeri i området.

I samarbejde med Bikubens byggespareafdeling gennemførtes tidligt en stor spørgeskemaundersøgelse til 4.800 byggesparere (hvoraf 1/3 returnerede skemaerne). Undersøgelserne viste at svarerne (hvoraf 70% var akademikere eller direktører!) ønskede at bo i omegnskommunerne nord og vest for København (18% i Søllerød) og i fritliggende huse (80%). Undersøgelserne prægede tydeligt fondens grunderhvervelser i de nærmest følgende år.

Allerede sommeren 1969 drog såvel direktør Thage som sekretær Lis Strøm på flere besøg hos Ekkronan i Stockholm for at opsamle ideer til fondens videre arbejde i Danmark. Endvidere arbejdede Thage (som selv havde en fortid som ansat ved en virksomhed i Sverige) med en ide om aktiviteter over for danskere i udlandet, med henblik på at lade Bikuben tilbyde disse en byggesparekonto, som samtidigt sikrede de pågældende en fortrinsret hos Boligfonden når de vendte tilbage til Danmark.

Bikubens interesser i Boligfunds-aktiviteter

Det havde længe stået Bikubens ledelse klart at man på sigt ikke kunne se bort fra indtjening og vækst i sparekassen, hvis man skulle klare sig i konkurrencen med bankerne. Der var i den forbindelse behov for større enheder. I 1967 påbegyndte Bikuben derfor en betydelig ekspansion dels ved oprettelsen af en række nye filialer i hovedstadsområdet dels ved fusion med Lyngby Sparekasse, der følte sig truet som følge af Sparekassen for København og Omegns beslutning om at oprette en filial i det nye Lyngby-Center, der var under opførelse. Senere på året fusionerede man yderligere med Korsør Sparekasse, og året efter med sparekasserne i Næstved, Haslev, Fakse og St. Heddinge. Og allerede i 1969 gennemførtes de første fusioner med jyske spa-

rekasser (i Ribe, Nibe og Løgstør), en udvikling der i løbet af det næste 10-år fortsatte ved fusioner med en stribe større og mindre pengeinstitutter overalt i landet.

Samtidigt havde Bikuben fokus på boligområdet som et kerneområde med et betydeligt indtjeningspotentiale, og stiftelsen af Bikubens Bolig Fond havde således såvel altruistiske som egenyttige motiver. Det primære ønske var at bidrage til at almindelige byggesparere kunne blive ejere af eget hjem i en tid med inflation og dermed stigende boligudgifter. Men samtidigt så Bikuben betydelige muligheder for gennem sådanne byggeprojekter at kunne tiltrække nye kunder, idet den betydelige kundeloyalitet over for sparekasser og banker betød at familierne normalt kun skiftede pengeinstitut i særlige situationer som fx huskøb.

Boligfondens byggerier vakte derfor passende opmærksomhed hos andre sparekasser, herunder fusionspartnere. I flere tilfælde blev tilbud om et Boligfundsbyggeri i lokalområdet brugt som "lokkemad" i fusionsforhandlingerne, og det var nærmest hovedreglen at der i takt med fusionerne igangsattes byggerier i de fusionerede sparekassers oplande. Salget af boligerne gennemførtes typisk i et snævert samarbejde mellem Boligfonden og den lokale sparekasse, som stillede personale og lokaler til rådighed for salget. Målet var naturligvis dels at skabe interesse for og kendskab til den nye fusion (som typisk havde medført et navneskift) dels at kapre nye kunder blandt de potentielle boligkøbere og andre interesserede.

Boligfondens nære samarbejde med Bikuben kunne give kunderne indtryk af at fonden reelt var en Bikuben-afdeling. Allerede i 1970 blev forholdet gjort til genstand for en drøftelse i Tilsynsrådet med baggrund i en forespørgsel fra et tilsynsråds-

Sagen døde imidlertid ikke hermed. I 1972 rejste en række jyske banker spørgsmålet om, hvorvidt det snævre samarbejde var overensstemmende med sparekasselovens bestemmelser. Sparekassetilsynet henstillede i den anledning at man foretog visse ændringer i fondens vedtægter, se afsnittet "Boligfondens udvikling i 1970'erne".

medlem. Direktør Poul Gaarden slog her fast, at Boligfonden var selvejende og formelt helt uafhængig af Bikuben. Samtidigt præciserede Gaarden på mødet, "at det er fonden der som bygherre indgår alle aftaler og har æren af og ansvaret for byggerierne; midlerne til fondens arealkøb fremkommer ved lån i Bikuben".

Organisationen udbygges

Det stod tidligt klart at ideen om en minimal organisation ikke var realistisk. Den oprindelige plan var at fondens daglige ledelse skulle klares af en direktør (som skulle forestå forhandlinger), en souschef (byggekyndig, som også skulle føre det nødvendige regnskab) og en sekretær ("med ben i næsen"). Ved en senere udbygning af organisationen ("når aktiviteten runder 300 boliger") var det forudset at der kunne være behov for en bogholder, en jurist og yderligere en kontordame. De mange byggerier krævede imidlertid allerede nu yderligere kvalificeret personale, og pr. 1. marts 1970 ansattes Jens Chr. Fogh (som ekspeditionssekretær), O. H. Mathiesen (som konduktør) og E. Schou Jensen (som sekretær). Samtidigt blev lokalerne i Dronningens Tværgade ombyggede og udvidede.

Endvidere krævede de allerede igangsatte, men endnu ikke afsluttede sager en meget større indsats end forudset, fx standsede entreprenøren Farum Bygge Industri, FBI, betalingerne midt under byggeriet i Karlslunde. Så allerede på bestyrelsesmødet den 9. september 1970 opnåede Thage bestyrelsens godkendelse til ansættelse af yderligere tre personer på den tekniske og afsætningsmæssige side, ligesom der blev planlagt køb af naboejendommen Dronningens Tværgade 6 med henblik på udvidelse af kontorarealet. De nye ansættelser var på plads ved årsskiftet 1970-71, idet ingeniør Ove Nordly tiltrådte som konduktør, bankfuldmægtig (i Privatbanken) Ole Schubert som fuldmægtig og frk. Margit Fogh Kjærgaard som kontordame.

Samtidigt blev der ved hyppige bestyrelsesmøder fastlagt grundlæggende spilleregler for fondens virksomhed inden for de snævre vedtægtsbestemmelser, der bl.a. betød at fonden ikke skulle opnå økonomisk gevinst, men søge de enkelte byggesager administreret således at der så vidt muligt skabtes balance. Til dækning af fondens omkostningerne måtte der maks. tillægges 2% af byggeudgifterne. Dette gjorde det reelt umuligt at opbygge

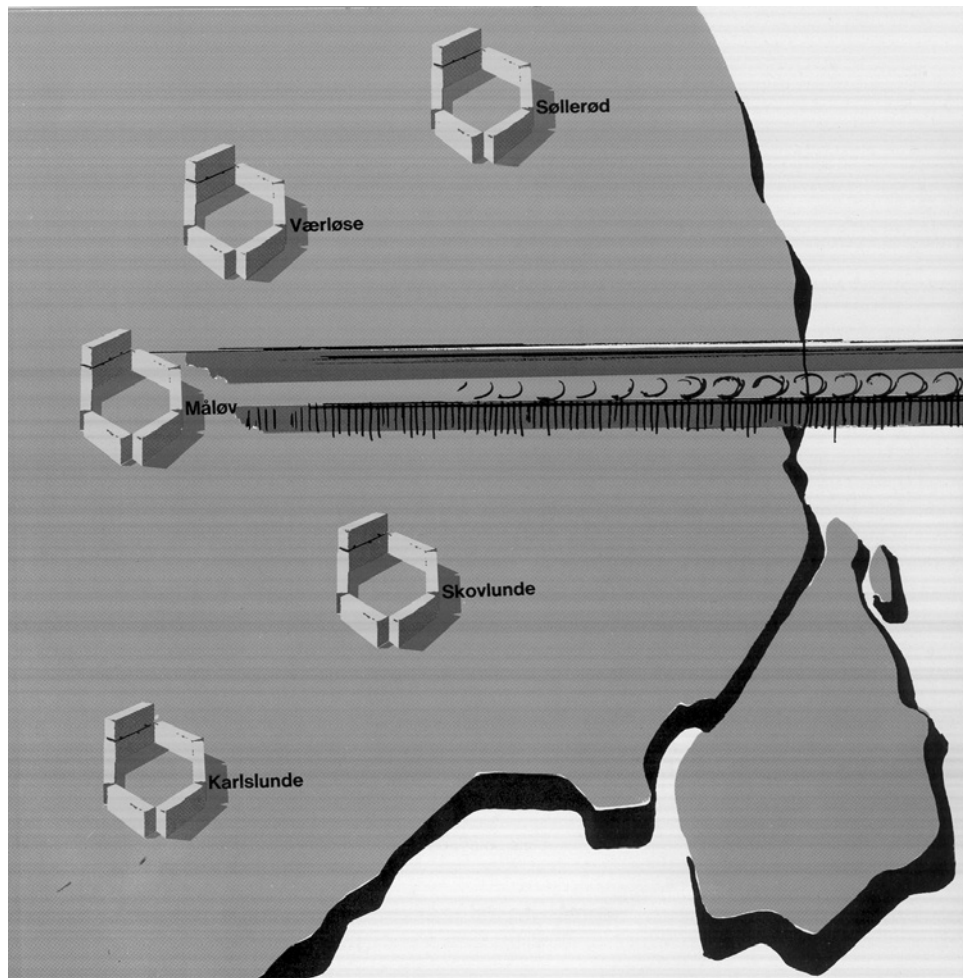
egenkapital, hvorfor fonden helt var beroende på Bikuben som garant for at der til stadighed ville være den fornødne (låne)kapital til rådighed, og herunder (om nødvendigt) præstere nødvendige indskud i tilfælde af underskud i fonden.

Afhængighedsforholdet til Bikuben gjorde det naturligvis nødvendigt at sikre at alle væsentlige beslutninger var afstemte mellem fonden og sparekassen imellem. De hyppige bestyrelsesmøder i fonden (med deltagelse af direktør i Bikuben, Finn a Rogvi, og to medlemmer af Bikubens tilsynsråd) sikrede dette på enkel vis. Samtidigt blev den daglige kommunikation mellem Bikuben og Boligfonden lettet af direktør Thages gode personlige forhold til direktør Gaarden, som anså Boligfonden som sit hjertebarn.

Og optimismen var stor. Bikuben var indstillet på at yde en næsten ubegrænset kredit til projekter der kunne forventes afsat til byggesparere og andre boligkunder, der udgjorde en yderst interessant kundegruppe med et betydeligt indtjeningspotentiale for pengeinstituttet. Mulighederne syntes ubegrænsede og Boligfonden følte sig godt rustet til sammen med Bikuben at placere sig stærkt på det danske byggemarked.

Jens Chr. Fogh fortæller: Direktør Thage definerede ved ansættelsen min opgave som bestående i prioritering og fordeling af boligerne til ventende byggesparere, hvorfor stillingen blev betegnet med titlen ekspeditionssekretær. Opgaven udviklede sig dog reelt hurtigt til almindeligt salg, da køberpotentialen hos Bikubens byggesparere reelt hurtigt blev opbrugt. Allerede ved opførelsen i 1970-71 af 110 kædehuse i Gl. Holte (Holte Avlsgaard-byggeriet) måtte vi konstatere at der ikke var købere nok blandt byggesparerne, og det besluttedes derfor at annoncere husene til salg. Boligerne kunne herefter erhverves af hvem som helst, der ville købe.

Boligfonden kunne dog ikke anvende "først til mølle"-princippet ved salget. I samarbejde med Bikubens byggesparerafdeling fandt man frem til følgende rangordning af de købelystne: Byggesparere skulle stadig have første ret; dernæst kom almindelige kunder i Bikuben, og så først var salget frit. Vi fandt hurtigt ud af, at det tilførte Bikuben en række nye kundeforhold, når vi fortalte om valgrækkefølgen. Således erkendte Boligfonden på et tidligt tidspunkt, at fokus kunne flyttes fra overvejende at servicere Bikubens byggesparere til at medvirke til at skabe nye kunder i Bikuben.



Boligfondens projekter som vist i den første brochure foråret 1969

BOLIGFONDENS UDVIKLING I 1970'ERNE

Af A. Peter Snabe

Boligfonden fik en flyvende start med et med stort udbud af enfamiliehuse i Storkøbenhavn. Imidlertid påtalte Sparekassetilsynet Bikubens bestemmende indflydelse, hvorfor vedtægterne ændredes og fonden skiftede navn til Boligfonden Bikuben. Energikrisen i 1973 gav en midlertidig afmatning, der dog afløstes af optimisme og rekordstor aktivitet i de efterfølgende år. Der blev lagt nye planer og i 1979 indledtes et generatonskifte i direktionen.

Boligfonden fik ved starten i juni 1969 en flyvende start ved overtagelsen af to byggeaktieselskaber med flere igangværende byggerier og mange projekter på bedding. Allerede på bestyrelsesmødet i august samme år præsenteredes således en liste med 750 boligenheder fordelt på 13 projekter til salg i de nærmeste år, samtidigt med at der var 20 tilbudte grundarealer til overvejelse. Målet var 400-500 enheder pr. år, fordelt på parcelhuse, rækkehuse og ejerlejligheder.

Tidligt lagdes kølen til en række større byggerier i Nordsjælland (Holte Avlsgaard i Gl. Holte med 110 kædehuse, Skovlunde med 67 tæt/lav boliger, Ålholmparken i Hillerød med 24 tæt/lav boliger). Yderligere påbegyndte Boligfonden, som en af de første bygherrer i landet, byggeri af etageejendomme udmatrikuleret i ejerlejligheder, som var muliggjort af en ny lov om ejerboliger fra 1969. Allerede i 1972 var der indflytning i 192 ejerlejligheder i Geelskovparken, Virum, og senere samme år 54

ejerlejligheder på Platanvej, Frederiksberg, medens Gilbroterrasserne i Ishøj med 340 ejerlejligheder først var klar til indflytning i 1975.

I slutningen af 1969 indledtes et samarbejde med Foreningen af Typehusproducenter i Danmark om etableringen af Skandinaviens hidtil største typehusudstilling i Skovlunde. Udstillingen, der var en stor succes, åbnede i september 1970 med 69 typehuse i størrelsen 100-160 kvm., alle opført med Boligfonden som bygherre. Udstillingen betød i øvrigt indledningen på et snævert samarbejde med Byggecentrum, hvis direktør Ove Hove indvilligede i at indtræde som formand for udstillingsudvalget. Ove Hove afløste i 1973 Knud Christensen som bestyrelsesmedlem i Boligfonden, da denne blev valgt som formand for Bikubens Tilsynsråd. Hove måtte senere udtræde, da han i 1977 blev udnævnt som boligminister, hvorefter konstitueret direktør i Byggecentrum, arkitekt MAA Poul Damkjær Olesen, valgtes som hans afløser.

Forudsætningen for den hæsblæsende start var naturligvis først og fremmest forventningen om et fortsat godt ejerboligmarked. Inflationen var stor, men realrenten efter skat var i bund, da renter fuldt kunne fradrages i indkomsten. Samtidigt nærmedes de positive forventninger af at byggesparerne ved de første projekter bogstaveligt talt stod i kø for at erhverve boligerne.

Organisationen øges og Boligfonden flytter til Herlev

Som nævnt i afsnittet "Boligfondens stiftelse og den første tid" stod det dog tidligt klart at den oprindelige ide om en minimal organisation på tre personer ikke var realistisk, hvorfor der allerede primo 1970 var ansat tre medarbejdere derudover.

Ved årsskiftet 1970-71 blev staben udvidet med yderligere tre medarbejdere, og der overvejedes køb af naboejendommen Dronningens Tværgade 6 med henblik på udvidelse af kontorarealet.

Samtidigt overvejedes nu at udvide fondens geografiske aktivitetsområde i takt med Bikubens begyndende indtog på det jyske marked. Allerede i 1. halvår af 1970 blev direktør Thage, efter anmodning fra Bikuben, der havde fusioneret med lokale sparekasser, involveret med rådgivning om byggeaktiviteter i Nibe, Ribe og Løgstør, hvilket krævede en del rejsetid. Boligfonden overtog efterfølgende byggeriet i Nibe som bygherre, medens de øvrige byggerier blev gennemført lokalt.

De nye aktiviteter, og fortsat øgede problemer med at få de enkelte byggesager endeligt afsluttede såvel fysisk som regnskabsmæssigt, medførte en stor arbejdsbelastning, især af direktionen. I oktober 1971 blev ingeniør Ove Nordly derfor udnævnt til leder af byggeafdelingen, samtidigt med at der ansattes to nye medarbejdere i afdelingen. Endvidere ansattes civiløkonom Bent Ravn i en nyoprettet stilling som regnskabschef. Endelig ansattes flere assistenter så der ved udgangen af 1972 var 19 ansatte.

I 1972 aftaltes yderligere at Boligfonden skulle overtage administrationen af en række af Bikubens ejendomme. Dette skabte, sammen med den fortsatte udvikling i byggeaktiviteterne, behov for endnu flere ansatte og dermed behov for større lokaler, og 1. marts 1973 flyttede Boligfonden derfor til større kontorlokaler, beliggende i et nybygget forretnings- og kontorkompleks, kaldet Herlev Bymidte, med adressen Herlev Torv 20, 2730 Herlev.

Samtidigt besluttede Boligfonden at gå mere aktivt ind i Jylland, efter opfordring på et stort fællesmøde i juni 1972 med direktørerne for de fusionerede sparekasser i Ribe, Nibe, Løgstør, Aalestrup, Grenå, Ålborg og Hjørring. Opfordringen var præget af at Sparekassen Nordjylland i september 1971 havde etableret en jord- og boligfond, der havde påbegyndt opkøb af betydelige jordarealer. Poul Gaarden var dog af den opfattelse at der i denne fase skulle trædes varsomt, og anbefalede at man koncentrerede sig om "kraftcentrene", fx Ålborg, Randers, Århus, Trekant-området, Esbjerg og Odense. Overvejelserne resulterede i at Boligfonden i 1973 beskedent etablerede sig i Århus

ved ansættelse af en enkelt medarbejder med hjemsted på Bikubens lokale kontor. Det lykkedes dog ikke rigtigt den pågældende medarbejder at generere nye byggeprojekter, og allerede efter et års tid blev aktiviteterne indstillet og den pågældende medarbejder fratråd

1972/73 var afgørende år i sparekassernes udvikling. J.A.K-Banken (et lidt specielt pengeinstitut baseret på ideer om et rentefrit samfund) fik en alvorlig likviditetskrisen i efteråret 1972, hvorfor Bikuben i forståelse med Tilsynet for banker og sparekasser overtog banken med 39 afdelinger i Jylland og på Fyn. Sparekassen Fyn følte sig nu truet og anmodede Bikuben om at måtte overtage de 5 fynske afdelinger, hvortil Gaarden svarede: "Dem kan I godt få, hvis I vil tage hele Bikuben med". Kort tid efter var fusionen Sparekassen Fyn – Bikuben (med binavnet Sparekassen Danmark) en realitet, hvilket foranledigede Sparekassen SKS til en hurtig fusion med tre store egnssparekasser, der under navnet SDS blev landets største sparekasse.

SDS og Bikubens hastige udvikling til landsdækkende pengeinstitutter foranledigede i øvrigt Sparekassen Nordjylland, landets tredjestørste sparekasse, til allerede i januar 1973 at vedtage en dristig fusionsaftale med Privatbanken. Kraftig modstand fra såvel andelsbevægelse som fagbevægelse resulterede imidlertid i at parterne efter en bevæget måned måtte ophæve den indgåede fusion medio februar. Dermed havde sparekassesektoren fundet sin form gennem de næste årtier, nemlig to landsdækkende sparekasser der eksisterede side om side med en række store og små lokale sparekasser.

Fritidshuse tages på programmet og andre opgavemuligheder overvejes

Formålet med byggespareordningen var oprindeligt at hjælpe mennesker "for hvem det at få Deres eget hus står som en ønskedrøm". Men flere og

flere byggesparere havde nu også ønske om eget sommerhus, hvilket resulterede i at Boligfonden begyndte at se sig om efter egnede arealer til fritidshusbebyggelse. Bornholm stod øverst på ønskelisten, og der førtes (resultatløse) forhandlinger om arealer i Pedersker, Svaneke og Allinge/Sandvig. Valget faldt i næste omgang på et areal til lidt over 100 fritidsboliger i Nysted, Guldborgsund kommune. Interessen for nøglefærdige fritidshuse her var imidlertid ikke så stor som forventet, hvorfor kun en mindre del blev bebygget og solgt som færdige fritidsboliger. I de kommende år blev det øvrige areal byggemodnet og solgt som byggeklare fritidsgrunde.

Jens Chr. Fogh tilføjer: I Nysted lærte Boligfonden, at markedskræfterne også gælder for idealistiske nonprofit-foretagender: Det fjerne og flade Lolland var ikke højt prioriteret hos de overvejende københavnske byggesparere. Hertil kom, at fondens udviklingsorienterede direktør, i et velmenende forsøg på at prøve nye veje, havde "forledt" en arkitekt til at projektere en ret så utraditionel udstykningsplan, - med små 400 m² parceller i klynger omkring stikveje og med store fællesarealer imellem. Det var for avanceret kost for køberne på det tidspunkt. - Ved de senere fritidshusprojekter havde Boligfonden lært at tage pejling af købernes ønsker.

Senere erhvervedes flere arealer til fritidshusbebyggelse på Samsø, Læsø, Thurø og Orø samt i Nordsjælland (Asserbo og Dronningmølle) og i Nordjylland (Lodskovvad og Kandestederne). Efter en kort boom-tid i 70'erne gik salget af fritidsboliger imidlertid næsten i stå, og Boligfonden koncentrerede sig i de efterfølgende ti-år om at udvikle og afhænde de allerede erhvervede fritidsarealer.

En anden overvejelse resulterede i et konkret forslag til bestyrelsen om at Boligfonden i samarbejde med Bikuben skulle tilbyde danskere i udlandet at løse deres boligbehov ved hjemkomsten til Danmark (mod at de overlod deres pengeinstitutforretninger til Bikuben). Forslaget blev dog af bestyrelsen flere gange "udskudt til næste møde", og nød aldrig fremme.

En tredje overvejelse, behandlet af bestyrelsen, bestod i et forslag om at lade Boligfonden bistå ved bysaneringsopgaver, der blev opfattet som en metode til at erhverve byggegrunde med central placering. Forslaget blev imidlertid afvist af bestyrelsen med baggrund i et notat udarbejdet af de tre funktionschefer (Fogh, Nordly og Ravn), som bl. a. anførte at der forventeligt ville være betydelige negative imagevirkninger. Endvidere overvejedes at udvide aktivitetsområdet til Grønland, hvor Bikuben var stærkt engageret, og til Sydsverige i samarbejde med Ekkronan, men efter nogle få besigtigelser og nærmere overvejelser blev disse ideer (klogelig) opgivet.

Boligfonden overtager administrationsopgaver for Bikuben

Bikubens betydelige ekspansion og de mange fusioner resulterede bl. a. i at sparekassen erhvervede eller overtog en lang række ejendomme, dels erhvervs ejendomme (eller blandede ejendomme) med henblik på at kunne indrette filialer med attraktive beliggenheder på gode strøg dels boligejendomme som investering med det sekundære formål at kunne tilbyde lejemålene til personale og andre som man med fordel kunne servicere med en billig bolig.

Administrationen af den meget blandede og spredte ejendomsportefølje voldte imidlertid til stadighed problemer i Bikuben, idet sparekassens medarbejdede hellere beskæftigede sig med bank- og sparekassevirksomhed frem for administration af ejendomme, som blev anset for at være en opgave uden for hovedsporet. Direktør Gaarden bad derfor i 1972 Boligfonden om at overtage administrationen af en lang række ejendomme, som hidtil havde været administreret af Bikubens organisationsafdeling under ledelse af kontorchef Kaj Poulsen. Boligfonden oprettede i den anledning en ejendomsadministrationsfunktion, i første omgang varetaget af konduktør O. H. Mathiesen, senere overtaget af regnskabschef Bent Ravn, der samtidigt overtog ledelsen af en lang række ejendomsfunktionærer.

Kort tid herefter bad Bikuben Boligfonden om at medvirke ved flere større ombygninger af Bikuben-afdelinger, idet de eksterne arkitekter der hidtil havde forestået opgaverne, havde svært ved at afslutte sagerne inden for et rimeligt budget. Samtidigt var der en betydelig øget opgavemæng-

de a nævnte art i takt med Bikubens ekspansion i provinsen. I 1974 bad direktør Gaarden derfor Boligfonden om at overtage hele filialbyggerifunktionen, som hidtil havde været underlagt Bikubens organisationsafdeling. Som leder af den nye afdeling ansattes civilingeniør Stephen Bloch Juhl, se særligt afsnit "Filialbyggeri for Bikuben".

Boligfonden modtog for de nævnte ydelser et årligt honorar efter nærmere aftale. Honoraret gav en rimelig omkostningsdækning, men ingen væsentlig overskud. Det var dog positivt for Boligfonden at de nævnte aktiviteter, der målt på bemanning udgjorde 30-40%, kunne bidrage til fællesomkostningerne og reelt udgøre en buffer i mindre travle (bygge)perioder. Samtidigt gav især ejendomsadministrationsopgaverne Boligfonden mulighed for opbygningen af værdifuld know-how, der senere kunne udnyttes til etableringen af en egentlig ejendomsadministrationsafdeling, der skulle blive et betydeligt aktiv i 1980'erne.

Bikubens valg af bestyrelsesmedlemmer i Boligfonden erklæres ulovlig

Boligfonden var på kort tid blevet en meget synlig spiller på boligmarkedet i det storkøbenhavnske område. Sparekassen SKS kunne naturligvis ikke sidde et sådant initiativ fra sin største konkurrent overhørig, og besluttede derfor allerede i slutningen af 1970 at oprette en tilsvarende fond, Boligfonden SKS. I november 1971 fulgte Sparekassen Nordjylland op med oprettelsen af yderligere en fond, Jord- og Boligfonden Nordjylland.

Bikubens og SKS's initiativer medførte ingen reaktioner fra de store københavnske banker, der gennem deres engagementer med store entreprenør- og byggeselskaber havde rigeligt med muligheder for udlån til boligbyggeri og tilhørende kontaktmuligheder til potentielle boligkøbere. Da sparekassfusionen Nordjylland med brask og bram meddelte, at man ville starte en boligfond, begyndte en række jyske banker imidlertid at føle sig truet, hvorefter de henvendte sig til banktilsynet med forespørgsel om en sådan fondsvirksomhed var overensstemmende med lovens ånd og bogstav, da man i bekræftende fald måske selv ville begynde på noget tilsvarende.

Efter en række undersøgelser og høringer måtte Tilsynet med Banker og Sparekasser erkende at

der formelt juridisk kunne være tale om ulovlig virksomhed, idet sparekasserne ikke måtte drive byggevirksomhed. Stiftelsen af fondene, hvor sparekasserne valgte bestyrelse, revision m.m. kunne således anses for en måde at omgå loven på, og tilsynet indstillede derfor i november 1972 til Handelsministeren at fondene blev løsrevet fra sparekasssevirkomhederne.

I Bikubens direktion tog man henvendelserne fra tilsynet roligt. Det snævre samarbejde med Boligfonden var en realitet, der i praksis næppe var afhængig af, hvorvidt Bikuben havde direkte kontrol med vedtægtsændringer og bestyrelsesvalg. I samarbejde med SKS og Nordjylland drøftedes sagen ved flere møder. Man var vel ikke fuldt enig med tilsynet i de juridiske vurderinger, men besluttede alligevel at acceptere de af sparekassetilsynet ønskede ændringer i fondenes vedtægter. Så i foråret 1973 besluttede Bikubens tilsynsråd på direktionens anbefaling at give afkald på at 1) vælge Boligfondens bestyrelse, 2) godkende vedtægtsændringer, 3) vælge revisor og 4) godkende kapitalens anvendelse i tilfælde af Boligfondens opløsning.

Efterfølgende gennemførtes konsekvensrettelser i Boligfondens vedtægter, idet 1) navnet ændredes til "Boligfonden Bikuben", 2) bestyrelsen blev selvsupplerende, 3) vedtægterne kunne ændres af fondens bestyrelse uden Bikubens godkendelse og 4) kapitalen i tilfælde af opløsning skulle tilfalde almennyttige formål. Samtidigt fordoblede Bikuben grundkapitalen i Boligfonden ved konvertering af en gældspost til ansvarlig kapital. Forholdet ændrede dog ikke ved at Boligfonden i praksis fortsat var fuldt afhængig af Bikuben, idet alle væsentlige dispositioner, herunder arealkøb og igangsættninger, pga. fondens beskedne egenkapital forudsatte Bikubens accept af det nødvendige byggelån.

Ændringerne medførte ingen væsentlige ændringer i det daglige samarbejde mellem Bikuben og Boligfonden, idet parterne dog var meget opmærksomme på at byggerierne, herunder salget, var Boligfondens ansvar; Bikuben deltog alene som långiver og rådgiver ligesom man i praksis var behjælpelig med information om de enkelte byggerier, som blev præsenteret i de enkelte filialer ved plancher og brochurer. Yderligere medvirkede Bikuben-ansatte i deres fritid ofte i prøvehusene som sælgere, lønnede af Boligfonden. Samarbejdet

gik dog kun i antallet af sager ud over de samarbejder som Bikuben lokale afdelinger ofte havde med andre byggefirmaer, hvor Bikuben på tilsvarende vis gik langt med sine serviceydelser i håb om at opnå varige kunderelationer til købere af nye huse.

Fonden skifter navn til Boligfonden Bikuben

Arbejdet i Boligfonden var fortsat uanfægtet under de langvarige drøftelser om hvem der skulle godkende fondens vedtægter og vælge bestyrelse. Da Bikuben besluttede at afgive "ejerskabet", vedtog fondens siddende bestyrelse som oven for nævnt vedtægtsændringer, der tydeliggjorde fondens position som en selvejende institution med en selvsupplerende bestyrelse, identisk med de siddende bestyrelsesmedlemmer, Finn a Rogvi (direktør i Bikuben), Werner Ruff (medlem af Bikubens tilsynsråd) og Ove Hove (direktør i Byggecentrum).

Ved revisionen af vedtægterne blev formålsparagraffen samtidigt øget med en bestemmelse om at man kunne varetage ejendomsadministrationsopgaver, ligesom der på direktør Thages forslag blev tilføjet bestemmelse om en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer på 65 år.

Kuriøst nok var det overvejelser om fondens nye navn, der var årsag til at vedtægtsændringen trak lidt i langdrag. Sparekassetilsynet havde haft indvendinger mod ejefalds'et i navnet SKS's Boligfond og mod anvendelsen af ordet "sparekasse" i det nordjyske fondsnavn. Men man havde konkret ikke haft indvendinger mod et tidligt forslag om at anvende navnet "Bikubens Boligfond" (i stedet for det hidtidige "Bikubens Bolig Fond"), måske fordi man havde overset s'et. Så i en lang periode anvendtes formelt navnet "Bikubens Boligfond", indtil tilsynet blev opmærksom på ejefalds-s'et også her. I en kort periode herefter var s'et fjernet og navnet bogstaveret "Bikuben – Boligfond", men i de endelige, reviderede vedtægter oktober 1973 anførtes navnet som det mere mundrette "Boligfonden Bikuben", der benyttedes frem til Bikubens navneskift til BG Bank i 1990'erne.

Den ansvarsfulde bygherrerolle

Hovedaktiviteten i 1970'erne var naturligvis byggeri og salg af ejerboliger. Der var her en betydelig aktivitet der afspejlede sig i månedlige bestyrel-

sesmøder, hvor alle løbende sager, ofte 20–30 stk., blev kommenteret og drøftet. Samtidigt behandles løbende et betydeligt antal jordkøbssager, og der var ofte 10–20 potentielle sager til behandling på møderne. Stemningen var generelt positiv og lånemulighederne i Bikuben næsten ubegrænsede, fx godtog Bikubens direktion på et fællesmøde med

Allerede ved byggeriet af Holte Avlsgaard (Boligfondens første større byggeri, indflyttet 1971) opstod der problemer. Arkitekten var Per Haubroe (arkitektfirmaet Ammentorp og Haubroe), en god bekendt af direktionen i såvel Bikuben som Boligfonden. Tilsynsfunktionen formåede ikke at kvalitetssikre byggeriet, og køberne henvendte sig til en advokat om såvel generelle som individuelle fejl og mangler ved husene. Sagen blev efter store anstrengelser forliget med de enkelte købere, idet fonden påtog sig en række udgifter til bl. a. isætning af udluftningshætter i flade tage og inddækninger af murværk. Byggeriets entreprenør, A Jespersen og Søn, ville ikke anerkende ansvar for fejlene, som man fandt var projekteringsfejl og ikke udførelsesfejl, hvorfor sagen førte til en langstrakt voldgiftssag, der først fandt sin afslutning i 1978.

Sagsforløbet var Boligfondens første større prøve på det typiske forløb ved byggefejl: Uagtet at fejlen klart kunne placeres som en projekterings- eller udførelsesfejl måtte Boligfonden i første omgang rette fejlen over for køberne efter de almindelige ansvarsregler for salg af fast ejendom. Boligfonden måtte herefter forsøge at holde sig skadesløs ved at stille arkitekt eller entreprenør til ansvar efter branchen almindelige bestemmelser, der i praksis stillede de udførende gunstigt. Så resultatet var at byggefejl i mange tilfælde måtte afhjælpes helt eller delvis på fondens regning.

Boligfondens ledelse december 1973 et principforslag om at forøge Boligfondens jordlager med 3.000 enheder over en periode på 1-2 år!

Men der var også slanger i paradiset. Som tidligere nævnt overtog Boligfonden ved stiftelsen flere problemfyldte sager sammen med byggeaktieselskaberne, men der opstod også problemer med flere af Boligfondens egne sager. Det viste sig her at Boligfondens høje profil gav anledning til stor offentlig opmærksomhed når der kunne rettes kritik af proces eller produkt. Og byggefejl kunne naturligvis ikke undgås med det store antal projekter og med byggerier der startedes forfra hver gang med nye arkitekter, ingeniører, entreprenører og leverandører. Så selv om ansvaret for fejl som regel klart kunne placeres hos arkitekt eller entreprenør, var det Boligfonden som bygherre, der set fra købernes og offentlighedens side stod med sorteper.

Boligfonden fylder 5 år og bremser kortvarigt op

Efter Yum Kippur krigen i oktober 1973 ramte den første energikrise landet, og lagde generelt en betydelig dæmper på byggeriet. Dette registreredes dog kun i beskeden grad hos Boligfonden, der i denne periode var i gang med at udvide sit markedsområde til at omfatte hele landet. Ved 5 års fødselsdagen 1. juni 1974 kunne fonden stolt præsentere sine hidtidige resultater: 12 byggerier med mere end 900 boliger var gennemført, og der var ca. 200 boliger og 200 modnede grunde til salg. Samtidigt havde fonden byggejord på lager til mere end 2000 helårs- og fritidsboliger.

Den svage økonomiske udvikling medførte dog at man i efteråret 1974 trådte kraftigt på bremsen, idet salgssituationen blev betegnet som mørk. Ved udgangen af året var der således 376 usolgte enheder (178 helårsboliger, 96 fritidsgrunde/-huse og 102 villagrunde), samt et stort lager af råjord (nok til byggeri af 1550 helårsboliger og 660 fritidsboliger).

Man var dog også i stand til at se lyse sider i situationen. Ved et møde mellem fondens og Bikubens direktion den 4. december 1974 argumenterede fondens direktør med at der nu kunne købes jord "til de rigtige priser", og man planlagde derfor at købe yderligere jordarealer i 1975, selv om budget-

tet udviste et betydeligt underskud. Det fremgår af referatet at der var enighed om ikke at tabe idegrundlaget af syne blot på grund af et enkelt års negative resultat.

Samtidigt overvejedes alternative afsætningsformer, idet man vurderede at der var gode muligheder for at bebygge og sælge nogle af sommerhusarealerne som ferieboliger (til danskere) med mulighed for udlejning uden for sommermånederne til andre, specielt tyskere. Modellen blev dog ikke realiseret og mange sommerhusarealer måtte i de kommende ti-år afhændes eller nedskrives med betydelige tab til følge.

De vanskelige tider gjorde at Boligfonden generelt overvejede en række nye arbejdsområder, herunder egenproduktion af et BB-hus, selv- og medbyggevirksomhed, ejendomsmæglervirksomhed, ejendomsadministration for "fremmede", byggeri til udleje og byggeri i udlandet (Sydsverige og Sydeuropa). Ved et møde med Bikubens direktion blev der givet tilsagn om at Bikuben ville stille et beløb til rådighed for udviklingen af et prismæssigt konkurrencedygtigt BB-hus. Trods en engageret indsats, især fra lederen af fondens byggeafdeling, Ove Nordly, blev projektet aldrig dog realiseret. De øvrige nævnte emner blev lagt i mølpose indtil videre.

Jubilårene 1976-1979

I 1975 vendte optimismen tilbage efter at en speget overenskomstsituation var afklaret, og Boligfonden igangsatte i de næste år en lang række projekter over hele landet. Årene 1975-77 blev derved rekordår med ca. 1400 solgte boliger. Succesen blev fulgt op med opkøb af mere jord og endnu flere igangsætninger af byggeri, så der også i årene 1978 og 1979 kunne noteres et betydeligt salg.

Den unge organisation var præget af Thages og de øvrige ledes entusiasme og gå-på-mod, hvor kræfterne mere blev brugt på konkrete projekter frem for teoretiske overvejelser. Bestyrelsen deltog ved månedlige bestyrelsesmøder meget aktivt ved igangsætningen og gennemførelsen af de enkelte byggerier. Thage var allestedsnærværende, og satte takten i arbejdet ved de hyppige møder med bestyrelsen. I det daglige arbejde stod Nordly og Fogh for byggeri og salg, Ravn tog sig af regnskaber og ejendomsadministration og Stephen Juhl ledede filialbyggeafdelingen.

Jens Chr. Fogh fortæller, at organisations- og ledelsesforhold fra 1972 blev drøftet på årlige weekend-møder på Fuglsang, en tidligere godsinspektørbolig på Lolland, ejet af Bikuben. De første år deltog alene Thage, Fogh, Nordly og Ravn, men senere udvidedes kredsen med "højrehænderne" (Helge Steen Olsen, Finn Hejberg og Ole Schubert). Det fremgår af notater fra møderne, at der var usikkerhed om virksomheden var "en forretning eller en hobby for Bikuben". Der var bred enighed om at der ikke var behov for organisationsplaner, og en diskussion om ledernes beføjelser endte med "at skriftlige instruktioner m.v. ikke var lykken, men at hver enkelt selv må fornemme sin bemyndigelse til handling".

Aktiviteterne i Jylland blev nu så omfattende at der pr. 1. juli 1975 måtte ansættes en ny leder, Erik Mai, der i første omgang fik arbejdsplads på kontoret i Herlev med reference til Nordly, men senere fik et selvstændigt ansvar for alle aktiviteter på Fyn og i Jylland (undtagen det nordjyske område, hvor man indgik en samarbejdsaftale med Boligfonden Nordjylland om fælles byggeprojekter). Pr. 1. august 1976 etableredes et egentlig kontor i lejede lokaler (oven over Bikubens lokaler) i Middelfart. Hurtigt ansattes yderligere personale, nemlig sekretær Lene Rasmussen og ingeniørerne Axel C. Høyer og H. P. Schmidt. Kontoret fik hurtig gang i store opgaver, bl. a. byggerierne Vestervang i Århus og Filosofgangen i Odense.

De øgede aktiviteter satte nu større fokus på organisations- og ledelsesforholdene. I 1976 tog man på Nordlys foranledning kontakt til Egelund, Dansk Arbejdsgiverforenings kursusorganisation, med anmodning om at tilvejebringe en problemformulering og fremkomme med forslag til løsninger. Efter en gennemgang af virksomheden påpegedes betydelige ledelsesproblemer og behov for, "at de i virksomheden fremherskende entrepreneur-lederegenskaber bliver suppleret med bevidst dyrkelse af administratorhensyn". Konkret foreslog man 1) systematisering af strategidrøftelser og langtidspanlægning, 2) udvikling og beskrivelse af rutiner og forretningsgange og 3) samarbejdstræning

Erik Mai fortæller: Ved ansættelsen i 1975 aftaltes at jeg i den første periode fik min arbejdsplads på kontoret i Herlev, så jeg kunne blive "oplært" i den særlige Boligfondens-ånd. Min første opgave var byggeriet af 48 fritidshuse på Samsø (Mårup Skov), men snart dukkede der betydelige projekter op i Jylland, bl. a. i Skanderborg, Århus, Esbjerg og Odense. Det var derfor naturligt at tænke på et kontor lidt nærmere byggerierne, og der var en god mulighed i Middelfart, hvor der var ledige lokaler hos Bikuben. Ved fusionen med Sparekassen Fyn var det imidlertid blevet klart, at den gule farve (som indgik i Bikubens og Boligfondens logo) ikke var velset på Fyn, og dette resulterede i at Boligfonden omkring årsskiftet 1975/76 i stedet fik et kontor stillet til rådighed hos Bikuben i Fredericia. I løbet af 1976 var den følelsesladede holdning til den gule farve imidlertid aftaget så vidt at man kunne acceptere en lokalisering i Middelfart (længst muligt væk fra hovedsædet i Odense).

og lederuddannelse. Rapporten, der blev holdt fortrolig i den snævre ledergruppe, drøftedes i 1977 på flere Fuglsang-møder uden at dette dog resulterede i nogen egentlig handlingsplan.

I 1978 tog Nordly mod et tilbud om at blive salgsdirektør i sit gamle firma, Hasle Klinker, og ingeniør Helge Steen Olsen blev udnævnt som leder af teknisk afdeling (øst for Storebælt). Bestyrelsen, som ikke havde været involveret i ledergruppens overvejelser på Fuglsang gennem årene, fandt tidspunktet inde til en strategidrøftelse, og Thage kunne på bestyrelsesmøde i september 1978 sammen med ledende medarbejdere fremlægge et oplæg benævnt "Filosofi og mål". Forslaget indebar i alt væsentligt "business as usual", dvs. byggeri af parcelhuse, tæt/lav byggeri, ejerlejligheder og fritidshuse. Samtidigt pegedes på mulighederne for at arbejde med 1) kollektive ældreboliger, 2) tage brugte huse i bytte for nye, 3) byggeri af feriecentre, 4) administration af ejendomme for Bikuben-kunder og 5) etablering af kolonihavebyggerier. Oplægget indeholdt ingen organisatori-

ske eller ledelsesmæssige overvejelser. På mødet fremkom der en række synspunkter, men ingen konklusion, og det aftaltes at behandle et revideret oplæg på nyt bestyrelsesmøde. På de efterfølgende møder blev sagen udskudt, indtil et nyt forslag kom til drøftelse og beslutning i november 1979.

10 års fødselsdag og generationsskifte

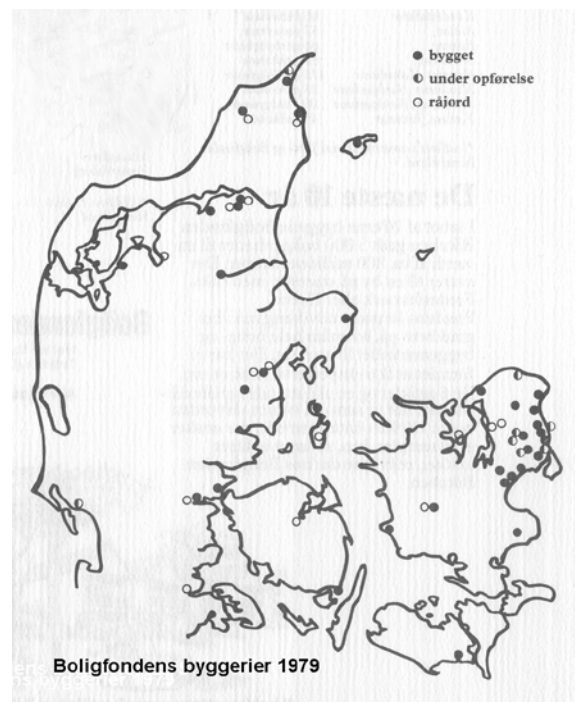
I 1979 kunne Boligfonden fejre sin 10 års fødselsdag. Personkredsen bag stiftelsen var samtidigt blevet 10 år ældre, og et generationsskifte i ledelsen stod for døren. Ib Thage nærmede sig de 60 år, som han selv havde ønsket indføjet som aldersgrænse i direktørkontrakten, og bestyrelsen gjorde sig derfor begyndende overvejelser om hvem der skulle afløse ham i direktørstolen.

Hovedopgaven for direktionen havde i første 10-år været opbygningen af en livskraftig virksomhed, hvilket var lykkedes særdeles godt for den altid optimistiske og dynamiske Ib Thage. Antallet af medarbejdere var i perioden vokset langt mere end forudset ved stiftelsen, men organisationen var fortsat baseret på Thages direkte ledelse af alle funktioner. Såvel i fondens bestyrelse som i Bikubens direktion overvejedes imidlertid om "business as usual" var tilstrækkeligt: Etableringen var vel overstået, og nu var der måske mere behov for konsolidering og nyudvikling. Samtidigt bestod det problem at Thages afgang nærmest ville falde sammen med Gaardens planmæssige afgang fra Bikuben, ligeledes pga. alder, hvorved en meget stærk akse mellem de to institutioner ville falde bort.

Resultatet blev at Bikuben-direktør Børge Munk Ebbesen (senere formand for Bikubens direktion) rettede henvendelse til en personlig bekendt, 42-årige civilingeniør Peter Snabe, der som medejer og direktør i et rådgivende ingeniørfirma havde forestået planlægning og projektering af store boligbyggerier i ind- og udland. Peter Snabe havde samtidigt en god position i branchen, bl. a. som medlem af Byggeriets Udviklingsråd og af Byggecentrums bestyrelse. Ved samtaler med fondens bestyrelsesformand aftaltes, at Peter Snabe indtrådte som meddirektør i Boligfonden den 1. april 1979, med henblik på et glidende generationsskifte. Snabe deltog dog allerede fra januar i fondens bestyrelsesmøder som gæst. Samtidigt fratrådte Werner Ruff som bestyrelsesmedlem, da han fyldte de 65 år, der var indført

som aldersgrænse ved revisionen af vedtægterne i 1973. Ruff, der var branchekyndig og bosat nær de første byggerier, havde fulgt de enkelte byggerier meget tæt ved jævnlige besøg på byggepladserne. Afløseren blev arkitekt Ole P. Hansen, indehaver af et større arkitektfirma i Korsør, og medlem af Bikubens tilsynsråd. Udvidelsen af direktionen og skiftet i bestyrelsens sammensætning blev benyttet til at omlægge arbejdet i ledelsen, hvorved bestyrelsens mødefrekvens kunne reduceres til kvartalsvise møder med skriftlige rapporter om byggeriernes status.

Ved 10-års fødselsdagen den 1. juni 1979 gjorde Boligfonden status: Indtil nu var der opført og solgt ca. 2500 ejerboliger og fritidshuse, hvortil kom 600 byggemodnede grunde. Samtidigt var der 8 projekter med over 500 boliger under opførelse, ligesom der var 800 boligenheder under projektering. Hertil kom et rigeligt lager af råjord, nok til mere end 1500 boligenheder. Der var nu 40 heltidsansatte medarbejdere, aktivitetsniveauet var så stor som aldrig før, optimismen i behold og humøret højt da bestyrelse og personale, alle med ledsagere, fløj til Stockholm for at fejre fødselsdagen og hilse på kolleger i Ekkronan,



Oversigt over Boligfondens gennemførte byggerier og byggerier under udførelse, vist i pjece udsendt ved 10-års jubilæet i 1979

som havde været forbilledet for Boligfonden ved stiftelsen.

Ny strategiplan, nye vedtægter og nyt bomærke

Efter 10-års jubilæet blev strategidrøftelserne genoptaget. Efter drøftelser på et ledergruppeseminar på Fuglsang (og efter konsultationer med Bikubens direktion) blev der på et bestyrelsesmøde den 28. november vedtaget en ny udviklingsplan, hvor også Boligfondens forhold til Bikuben blev behandlet. Der var enighed om at Boligfondens styrke i væsentlig grad var afhængig af såvel Bikuben-imaget som Bikubens faktiske långivning, som det ville være urealistisk at forestille sig opnået andet steds. Boligfonden måtte derfor sikre sig Bikubens fortsatte interesse i fondens virksomhed ved:

- at medvirke til at konsolidere og udbygge Bikubens image som "boligbyggeriets førende pengeinstitut"
- direkte og indirekte gennem sin virksomhed at medvirke til at skabe, fastholde og pleje Bikuben-kunder
- at bistå Bikuben med byggeassistance, administration og rådgivning i forbindelse med filialer, Bikuben-ejendomme og andre ad hoc opgaver

Samtidigt blev fremlagt et større idekatalog, hvor følgende opgaver blev prioriteret højt:

- byggeri af ældreboliger med kollektive faciliteter
- byggeri af feriecentre i Danmark
- udvikling af et BB-hus (standard-byggesæt til små byggesager)
- beboerdeltagelse i planlægningen (af egne boliger)
- byggeri af lejerboliger (i samarbejde med socialt boligselskab) og
- andelsbyggeri (afventende ny lovgivning)

Gennem de følgende år blev de nævnte udviklingsopgaver alle implementerede, bortset fra BB-huset, der i praksis viste sig urealistisk, idet netop de mange mindre byggesager (i provinsen) lokalpolitisk kun lod sig løse ved anvendelse af lokale rådgivere og entreprenører. Specielt andelsbyggeriet blev en succeshistorie, der reelt blev Boligfondens redningsplanke i de følgende år,

I anledning af 10-års fødselsdagen udgav Boligfonden en pjece, hvor eksperter på boligområdet forsøgte at besvare spørgsmålet: Hvordan bor vi i 1990? Boligminister Erling Olsen hilste i forordet Boligfonden Bikuben velkommen som et almennyttigt initiativ på ejerboligbyggeriets område, dog med det ønske, at fonden efter at have lagt sig i den højere mellemklasse gik en eller to prisklasser længere ned i det næste tiår.

Allerede i august 1979 fik Erling Olsen anledning til at pointere dette synspunkt, da en stort opsat artikel i Berlingske Tidende beskrev et af fondens igangværende byggerier, Skodsborgparken, med særlig fokus på den indtil da dyreste lejlighed, prissat til 2 millioner kroner. Dette affødte mange politiske kommentarer om hvorvidt et sådant boligfundsbyggeri var foreneligt med sparekassetanken. Boligministeriet afviste at tage stilling hertil, men Erling Olsen udtalte til pressen den syrlige kommentar, at han personligt gerne så at Boligfonden interesserede sig lidt mere for arbejderbierne og lidt mindre for bidronningerne.

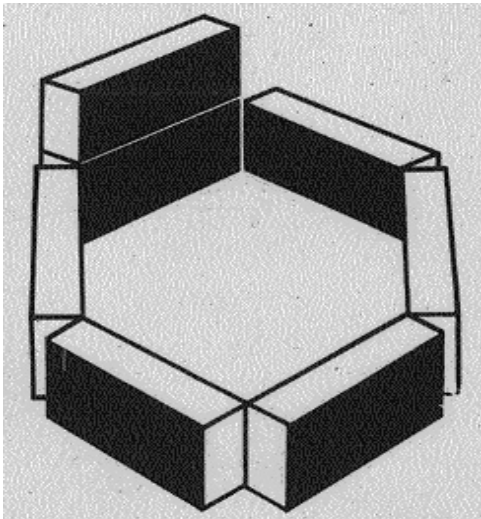
hvor ejerboligbyggeriet gik helt i stå, se afsnittet "Andelsboliger".

Samtidigt behandles et forslag til vedtægtsændringer, idet Bikubens byggesparere udgik som særlig målgruppe i formålsparagraffen. I stedet præciseredes at fonden arbejdede på et almennyttigt grundlag, hvorved man imødekom synspunktet om at byggerierne skulle være for "almindelige mennesker". Endvidere tilføjedes en bestemmelse om at fonden skulle "*bidrage til udviklingen af byggeriets kvalitet og produktivitet*" (en bestemmelse der var enslydende med formålsparagraffen i en af boligministeriet i 1971 oprettet institution, Byggeriet Udviklingsråd, hvor Peter Snabe var bestyrelsesmedlem). Endvidere bestemtes at fondens bestyrelse skulle bestå af 3 til 5 personer, uden at man dog på dette tidspunkt fandt anledning til udvide antallet ud over de hidtidige 3 medlemmer.

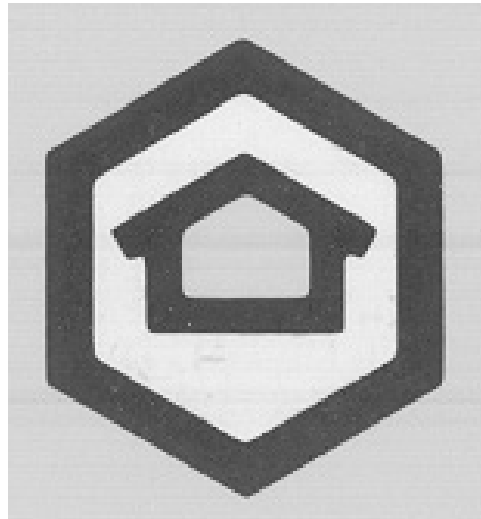
Bestemmelsen om at fonden ikke havde til formål at opnå økonomisk gevinst blev bibeholdt. Selv om fonden havde store erhvervmæssige aktiviteter, var der tiltro til at man med Bikuben i ryggen ville kunne klare sig igennem tilværelsen uden opbygning af nogen væsentlig egenkapital.

Endvidere enedes man om et nyt bomærke i form af et stiliseret hus inden i en sekskant. Ideen var at bomærket på forenklet vis skulle visualisere at der var tale om dels en byggevirksomhed der byggede almindelige boliger dels markere en sammenhæng med sparekassen Bikuben, der på det tidspunkt benyttede sekskanten (en stiliseret bikube) som bomærke.

På bestyrelsesmødet (der afholdtes dagen før Anker Jørgensen-regeringen den 29. november 1979 på ny devaluerede kronen) godkendtes også budgettet for 1980, baseret på betydelige byggeplaner for de kommende år. Trods nylige, store omvæltninger i Iran så man stadig lyst på fremtiden, idet man forventede at den truende sky i horisonten ville forsvinde igen. Men forventningerne gik ikke i opfyldelse: Byggeriet og dermed Boligfonden stod over for en byggekriser, der blev så voldsom at den i de kommende år truede fondens eksistens.



Oprindelige bomærke fra 1969



Nyt bomærke 1979

BOLIGFONDEN I KRISE I 1980'ERNE

Af A. Peter Snabe

En ny energikrise udviklede sig i 1980'erne til en byggekriser, der truede Boligfondens eksistens. Byggeadministration og ejendomsadministration blev inddraget som nye forretningsområder, og Boligfonden kom, godt hjulpet af Bikuben, styrket gennem krisen. Nye fondslove i 1984 stillede nye krav, og der gennemførtes betydelige struktur- og organisationsændringer i fonden.

Optimismen omkring 10-års jubilæet i 1979 blev hurtigt afløst af betænkelige miner. Ayatollah Khomeini tog magten i Iran, og USA's ambassade blev stormet 4. november 1979. En ny energikrise truede, og en ny Anker Jørgensen-regering devaluerede 29. november 1979 igen kronen. Den fortsatte devaluering førte til stigende renter og faldende boligpriser. Der var ved årsskiftet 1979-80 en tydelig afmatning i salget, og fonden stoppede for igangsætning af nye byggerier. Regnskabet for 1979 udviste et mindre underskud og mange usolgte boliger, men der herskede fortsat håb om at krisen kunne overvindes og boligerne sælges til kostpriser, som ved den første energikrise i 1973. Men krisen bed sig fast.

De usolgte boliger og det store jordlager var en møllesten om Boligfondens hals. I 1980 hævede Nationalbanken diskontoen til 13%, hvorved rentebyrden og behovet for nedskrivninger hurtigt fjernede egenkapitalen i den svagt kapitaliserede Boligfond. Underskud i 1980 og 1981 skabte en underbalance i fonden på mere end 10 mio. kr. Sammen med et betydeligt antal usolgte boliger og et stort jordlager gav det sved på panden hos fondens direktion og store betænkeligheder hos

Bikubens kreditansvarlige, der havde svært ved at se hvordan fonden skulle kunne klare sig igennem krisen uden store tab for Bikuben. Krisefornemelsen blev ikke mindre af at der i københavnske advokatkredse i 1980 cirkulerede et rygte om Boligfonden stod over for konkurs.

Krisen ramte naturligt også byggeriets øvrige parter, herunder entreprenørerne. Flere af dem er-

Peter Snabe erindrer følgende episode som nyudnævnt direktør:

Ved ansættelsen i Boligfonden hæftede jeg mig især ved det nære forhold til Bikuben, som blev anset for et solidt pengeinstitut med en dygtig og troværdig ledelse. Boligfondens egenkapital på 15 mil. kr. var beskeden, som det vel svarede sig for en virksomhed der efter formålsparagraffen ikke måtte tjene penge. Så det var åbenbart at fondens udviklingsmuligheder var baseret på Bikubens fortsatte villighed til at stille den nødvendige kapital til rådighed på rimelige betingelser.

Da krisen kom, blev spørgsmålet om Boligfondens overlevelse aktuel, idet egenkapitalen hurtigt var opbrugt med de høje renter i et marked med faldende jordpriser. Ved et af de hyppige frokostmøder med Bikubens direktion udtrykte jeg betænkelighed ved fondens evne til at overvinde krisen. Direktør Poul Gaarden udtalte da de for mig (dengang) forløsende ord: "Kære ingeniør Snabe, du gør dig alt for mange bekymringer; Boligfonden og Bikuben har jo skæbnefællesskab".

klærede sig konkurs, ofte med tab for Boligfonden til følge. I efteråret 1981 måtte også Boligfondens mest benyttede entreprenør, Larsen og Pedersen A/S, stoppe betalingerne, hvorved Boligfonden selv måtte færdiggøre flere store byggeprojekter, herunder det store ejerlejlighedsprojekt, Skodsborgparken.

Bikubens kreditchef som meddirektør i fonden

Samtidigt stod Thages afgang for døren, idet han ligesom Gaarden planmæssigt skulle fratæde i begyndelsen af 1982. Bestyrelsen, der fortsat havde direktør i Bikuben, Finn a Rogvi, som formand, besluttede i den anledning at Bikubens kreditchef, underdirektør Jørgen Ulriksen, (midlertidigt?) skulle indtræde som meddirektør i fonden. Jørgen Ulriksen havde et nært forhold til den kreditansvarlige i direktionen, Peder Elkjær, som med nogen bekymring havde accepteret den voldsomme ekspansion i Boligfonden i 1970'erne, hvor Boligfonden i praksis gennem aksen Thage-Gaarden havde "fået lov" til at købe næsten al den jord man ønskede. De store lån til jord og byggerier betød at Boligfonden var blandt Bikubens største udlånskunder, og det er nærliggende at antage at Elkjær og Ulriksen, der overtog ansvaret for fondens økonomifunktioner, fandt at hovedopgaven var at nedbringe låneengagementet og dermed reducere risikoen for fatale tab for Bikuben.

Det var klart at der med byggekrisen var opstået en ny situation. Ejerboligbyggeriet var gået i stå, og besiddelsen af et stort jordlager, der hidtil havde været et stort (og nødvendigt) aktiv, blev nu hurtigt en dødvægt, der truede alle store byggefirmaer. Mange måtte dreje nøglen om, herunder flere af de øvrige boligfonde (som dog blev afviklede solvent af de involverede pengeinstitutter). De almene boligselskaber, som var i samme situation med et stort jordlager, måtte reddes ved en særlov. Det var tydeligt at Boligfonden Bikuben ikke kunne fortsætte som hidtil.

Ulriksen, der havde betydelige erfaringer med nødlidende engagementer, indledte da også med klassiske saneringsforslag om hurtigst muligt at afhænde jordarealer med lange udsigter til bebyggelse. En række større arealer i Åbenrå, Slangstrup og Sorø blev således hurtigt afhændede med bestyrelsens tilslutning. Det var imidlertid åbenbart at Boligfonden ved et fortsat (tabsgivende) salg

ville pådrage sig så store underskud, at det ville være uforsvarligt at fortsætte virksomheden. Mulighederne for overlevelse var reelt kun til stede, hvis det kunne lykkes for fonden at omsætte det store jordlager til byggeprojekter med et fornuftigt dækningsbidrag. Fondens bestyrelsen tilsluttede sig dette synspunkt, og Bikuben accepterede midlertidigt at stoppe rentetilskrivningen på råjordslageret for ikke at forværre Boligfondens situation, hvilket gav fonden det nødvendige pusterum til at finde nye veje.

Boligfondens vaklende økonomi (og flere imagebelastende pressesager) betød at der langt op i Bikubens ledelse var røster om at Boligfondens engagement med Bikuben skulle nedrosles eller helt afvikles. Ulriksen (og våbenfæller i Bikuben) gjorde sig i den anledning til primus motor i et forslag om at omlægge hovedaktiviteten i fonden til ejendomsmæglervirksomhed i snævert samarbejde med Bikuben. Forslaget, der oprindeligt var stillet af Poul Gaarden allerede i 1973, var inspireret af svenske erfaringer med køb og salg af fast ejendom gennem sparekasserne, og der udarbejdedes med assistance fra konsulentvirksomheden IKO en detaljeret forretningsplan herom.

Trods en behjertet indsats og betydelig lobbyvirksomhed fra de involverede lykkedes det ikke at opnå accept af planen fra Bikubens direktion, der frygtede at planen ville give bagslag ved at ejendomsmæglerbranchen ville vende Bikuben ryggen, hvorved mange muligheder for nye kundeforhold ville forsvinde. Et årti senere omkalfatredes ejendomsmæglerbranchen, der bestod af et utal små virksomheder, ved dannelsen af store mæglerkæder, helt eller delvis ejet af pengeinstitutter, dog uden den integrerede sammenhæng med filialnettet som i Sverige.

Trods den venlige udlånspolitik fra Bikubens side var der behov for yderligere tiltag. Efter et nærmere studium af formålsparagraffen besluttedes det

Salget af lejlighederne i Frederikshavn til Bikuben førte i øvrigt til en mindeværdig pressesag. En lokal ejendomsmægler havde over for en sensationslysten journalist udtrykt sin forargelse over at Bikuben gennem købet af lejlighederne til de udbudte priser (kostpriser med et beskedent administrationstillæg) havde "reddet Boligfonden for sparernes penge", medens andre developere måtte imødesee konkurs, da de ikke kunne afsætte deres (spekulations)byggerier uden tab.

En meget tendentiøs sagsfremstilling (og et meget uheldigt TV-interview) gav offentligheden indtryk af dubiøse forhold og vennetjenester, hvor realiteten var at Bikuben allerede af forretningsmæssige hensyn måtte holde Boligfonden oven vande for ikke selv at lide et stort økonomisk og imagemæssigt tab.

at afhænde et par store ejerlejlighedsbyggerier i deres helhed til institutionelle investorer (bl.a. Vestervang i Århus), samtidigt med at Bikuben købte de usolgte lejligheder i to andre projekter (Filosofgangen i Odense og Nordstrand i Frederikshavn).

Et regeringsskifte i 1982 ændrede billedet. Fastkurspolitikken blev indført med kraftige rentefald til følge, og samtidigt blev belåningsgrænserne i realkreditte øget fra 40% til 80%. Effekten udeblev ikke. Efter et par år med betydelige underskud kunne Boligfonden allerede i 1982 notere et pænt overskud. Der var dog fortsat underbalance, men kun få usolgte boliger, da man i mellemtiden havde droslet stærkt ned på ejerboligbyggeriet og overgået til byggeri af andelsboliger, der blev gennemført som byggeadministrationsopgaver. Betydelige overskud i 1983 og 1984 bragte Boligfonden oven vande, og man kunne igen fremvise en beskeden egenkapital. I 1984 var krisen i det væsentligste overstået. Samtidigt indskød Bikuben ny ansvarlig kapital, hvorved Boligfonden blev i stand til i de kommende år på ny at bringe sig i front som et af landets ledende byggefirmaer.

Bikuben hjalp således Boligfonden gennem krisen ved delvis rentefritagelse og ved køb af en række

usolgte boliger, og levede dermed fuldt op til den moralske forpligtelse, som man havde påtaget sig ved at stifte Boligfonden med en bestemmelse om at det ikke var et formål at opnå økonomisk gevinst. Bestemmelsen havde sikret Bikubens byggesparere og andre gode boliger stort set til kostpriser, men havde forhindret Boligfonden i gennem de gode tider at opbygge en passende egenkapital. Men krisen tydeliggjorde, at der nu var behov for at omlægge virksomheden til egentlig forretningsmæssig drift, og frigøre Boligfonden fra positionen som Bikubens forlængede arm.

Bikubens ledelse, herunder direktørerne Børge Munk Ebbesen og Finn a Rogvi (formand for Boligfondens bestyrelse) så således positivt på Boligfondens muligheder på længere sigt. Holdningen ændredes dog fra krav om (næsten) non-profit byggeri til et ønske om en forretningsmæssig udvikling og selvstændiggørelse af fonden, hvilket accentueredes af nye fondslove. I den forbindelse indskød Bikuben 25 mio. kr. som ansvarlig kapital i erkendelse af fondens behov for en ny start med en rimelig egenkapital. Samarbejdet fortsatte på byggeområdet efter arms-length principper, medens serviceopgaverne (filialbyggeriet) blev ført tilbage til Bikuben i erkendelse af at fonden ikke burde varetage interne opgaver for sparekassen. Der var dog fortsat på en række områder personlige samarbejdsrelationer, der rakte ud over de strengt forretningsmæssige forhold.

Nye forretningsområder inddrages

Byggekrisen ramte som nævnt med styrke ejerboligbyggeriet, der reelt gik i stå. Boligfonden satte derfor straks kræfter ind på at udvikle de nye områder som var blevet udpeget ved strategidrøftelserne ultimo 1979. Kræfterne blev i første omgang især brugt på udviklingen af andelsboligbyggeri, der i de kommende år skulle blive fondens helt dominerende arbejdsområde. Den støttede byggeform var som skræddersyet til Boligfondens situation, idet såvel risiko som kapitalkrav var langt mindre end ved ejerboligbyggeri, ligesom fællesskabstanken matchede smukt med sparekasseimaget. Boligfonden tog initiativet og styrede byggeriet, men den formelle bygherre og støttemodtager var en andelsboligforening under stiftelse. Boligfonden kunne derfor nøjes med at optræde som byggeadministrator, idet foreningen

Lægeforeningens Boliger var oprindeligt betegnelsen på et almennyttigt byggeri, Brumleby på Østerbro, der var opført på privat basis efter koleraepidemien i København i 1853. Byggeselskabet bag, der var oprettet ved kongelig konfirmation, havde fra gammel tid en selvsupplerende bestyrelse med Bikubens førstedirektør som formand. Selskabet fik senere status som almennyttigt boligselskab, Lægeforeningens Boligers Byggeselskab (LBB), der i mellemkrigsårene opførte flere bebyggelser i Københavnsområdet. LBB havde imidlertid gennem en lang årrække været inaktiv på byggeområdet, da man ikke tilhørte kredsen af de københavnske (socialdemokratisk orienterede) boligselskaber der her modtog kvoterne.

Da bestyrelsesmedlemmet, fhv. justitsminister Helga Pedersen, døde i 1980 foranledigede formanden, direktør Poul Gaarden, at Boligfondens direktør Peter Snabe indtrådte som bestyrelsesmedlem i LBB med henblik på at lade selskabet genoptage nybyggeri. Da dette lykkedes rimeligt hurtigt ved at selskabet i samarbejde med Boligfonden erhvervede et stort areal i Farum, Fuglsangpark, udtrådte Snabe igen for ikke at komme i en uheldig dobbeltrolle.

som bygherre var låntager hos bank og realkreditinstitut. Se særligt afsnit "Andelsboliger".

Samtidigt var der gennem Bikuben etableret en god kontakt til Lægeforeningens Boligers Byggeselskab, LBB, der havde status som et almennyttigt boligselskab. Selskabet ønskede at genoptage nybyggeri, men havde ikke viden eller kræfter nok til selv at sætte dette i værk. Boligfonden, der gennem årene havde udviklet en betydelig ekspertise som byggeadministrator af egne byggerier, kunne i denne forbindelse tilbyde at optræde som fødselshjælper og forretningsfører, og det lykkedes allerede i 1981 ved et kommunalt udbud (foran næsen på flere almene boligselskaber) at erhverve et betydeligt areal i Farum, Fuglsangpark, hvor man

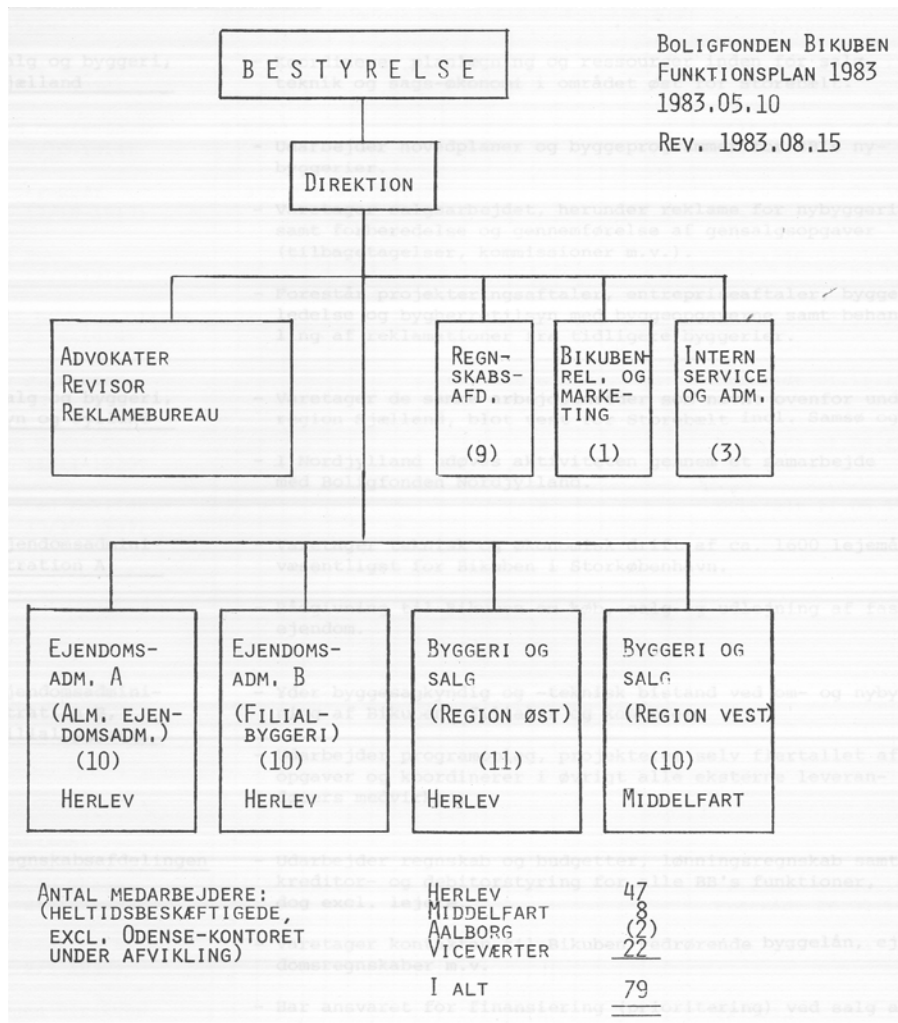
de kommende år i en række etaper opførte dels et betydeligt antal almene boliger til LBB dels flere andelsboligbyggerier i eget regi. Dermed havde byggeadministration som nyt arbejdsområde i Kuben fået en flyvende start, der senere skulle resultere i betydelige opgaver for andre større bygherrer, herunder pensionskasser.

Men også ejendomsadministrationsområdet blev opprioriteret. Indtjeningspotentialet var mindre end ved byggeri, men til gengæld sikkert og stabilt over årene. Når Boligfonden i kriseårene kunne undgå afskedigelser og endog beskæftige en stigende medarbejderskare skyldtes det ikke mindst en betydelig udvikling på administrationsområdet. I 1982 besluttede man med stor succes at åbne for nye klienter uden for Bikuben-kredsen, og ejendomsadministration skulle herefter udvikle sig til fondens største arbejdsområde, målt på antal ansatte. Den positive udvikling skyldtes for en stor del den betydelige synergi der lå i, at byggeadministrationskunder (herunder de mange andelsboligforeninger) efterfølgende i langt de fleste tilfælde også sagde ja tak til at benytte fonden som ejendomsadministrator. Se de særlige afsnit "Ejendomsadministration" og "Filialbyggeri".

Endelig skal nævnes at der i bestyrelsen og i Bikuben var stor interesse for at Boligfonden skulle forsøge at trænge ind på området byfornyelse, som havde stor politisk bevågenhed og hvor man skønnede der ville være mange store opgaver i de kommende år. Man afstod dog fra at gå videre i denne sag, da Boligfondens direktion fandt det

Byfornyelsesområdet blev dog ikke glemt. Da Håndværksrådet i 1983 dannede et nyt byfornyelsesselskab blev direktør Peter Snabe indvalgt i repræsentantskabet på foranledning af Bikuben, der så samarbejdsmuligheder på sigt. Selskabet formåede dog kun at løse mindre opgaver i nogle få provinsbyer.

Kuben tog imidlertid i 2005 for alvor taget området op, da man overtog Byfornyelsesselskabet Danmark, landet langt største byfornyelsesselskab, der havde behov for tilførsel af ny ledelse og ny kapital.



vanskeligt at forestille sig at man aktuelt ville kunne skaffe sig lønnende opgaver på dette marked, der var domineret af byfornyelsesselskaber dannet af almentnyttige boligselskaber med stærke politiske kontakter i de store byer, hvor opgaverne var.

Struktur- og organisationsændringer

Bestyrelsen havde i 1979 godkendt en udviklingsplan, der forudsatte igangsætningen af en række nye opgaver. Den herefter hurtigt opståede byggekrisen satte fart på de interne overvejelser om hvordan man bedst udnyttede de eksisterende ressourcer. Ledergruppen samledes i 1980 og 1981 på flere week-endmøder på Hotel Trouville og Bikubens kursusjendom, Fuglsang, hvor problemerne blev analyserede og løsningsforslag fremlagt. Endvidere gennemførtes en række beboerundersøgelser og imageanalyser med henblik på at tilvejebringe et

godt grundlag for udarbejdelsen af rutiner og forretningsgange, som nu blev nedfældet i en række dokumenter.

Efter Ulriksens tiltræden som meddirektør drøftedes på ny flere udviklingsscenarier, hvor det som oven for nævnt overvejedes at gå kraftigt ind på områderne byfornyelse og ejendomsmæglervirksomhed. Resultatet blev dog at man besluttede at koncentrere sig om de allerede etablerede arbejdsområder (nybyggeri, ejendomsadministration og byggeadministration), idet man derved "havde tre ben at stå på". Ved drøftelser med Bikubens direktion, repræsenteret ved Peder Elkjær, nåede man til enighed om en række betingelser for fondens fortsatte virke, godkendt på et direktionsmøde i Bikuben den 2. maj 1983. Det pointeredes her, at fondens virksomhed "må nøje afstemmes med Bikubens overordnede politik". Nye byggeopgaver

måtte ikke igangsættes medmindre boligerne "er solgt eller salget sandsynliggjort" og at "de giver et tilfredsstillende dækningsbidrag". Endvidere stilledes krav om tilpasning af Boligfondens organisation, herunder en reduktion til én direktør, samt udvidelse af Boligfondens bestyrelse med to medlemmer, hentet fra Bikubens egen bestyrelse.

I den forbindelse blev fondens bestyrelse i juni 1983 udvidet fra tre til fem medlemmer, hvorefter Åge Spang-Hanssen, næstformand i Bikubens bestyrelse, og Kirsten Eskildsen, det offentlige repræsentant i Bikubens bestyrelse, indvalgte som bestyrelsesmedlemmer i Boligfonden. Samtidigt udtrådte direktør Ulriksen af fondens direktion, idet han vendte tilbage til Bikuben, hvor han senere blev direktør for Nuna Bank på Grønland. Endvidere udarbejdedes en ny funktionsplan, hvor fondens opgaver blev opdelt på fire selvstændige arbejdsområder. Byggeområdet opdeltes i 2 regioner: Region Øst omfattende Sjælland med Ove Nordly (som var vendt tilbage til fonden i foråret 1981) som regionchef, og Region Vest omfattende sydlige Jylland og Fyn med Erik Mai som chef. Byggeriet i Nordjylland blev styret af samarbejdspartneren Boligfonden Nordjylland, ledet af direktør Poul Erik Christoffersen. Det almindelige ejendomsadministrationsområde blev som hidtil ledet af Bent Ravn, medens det særlige administrationsområde, filialbyggeriet, blev ledet af Stephen Juhl, der nu fik tillagt alle Bikubens opgaver inden for området, idet Bikubens hidtidige særlige organisationsafdeling i Odense blev nedlagt. Den resulterende funktionsplan er vist neden for, med antallet af medarbejdere i de enkelte afdelinger vist med tal i parentes:

Fonden overtager Boligfonden Nordjyllands aktiviteter

Byggekriserne, som ramte Boligfonden Bikuben, ramte naturligvis også de øvrige fem boligfonde, etableret af pengeinstitutter. Allerede kort tid efter den første byggekrise i 1973 måtte Folkegrunde, stiftet af Regionalbankerne, opgive ævred, og efter krisen 1980-1981 måtte Boligfonden Sydjylland, stiftet af Sparekassen Sydjylland, likvideres solvent, idet Sparekassen overtog boet. Også Boligfonden Nordjylland, som man samarbejdede med i Nordjylland, fik problemer, idet Sparekassen Nordjylland efter byggekrisen ikke længere ønskede at understøtte fondens virksomhed. For at sikre gennemførelsen af de mange fælles projekter i området overtog Boligfonden Bikuben i 1984 aktiviteterne og kontoret i Ålborg, ligesom fondens direktør, Poul Erik Christoffersen, overgik til ansættelse som regionschef i Boligfonden Bikuben.

Krisen i 1980'erne betød i øvrigt at Boligfonden Kronjylland (med hovedsæde i Randers) reelt aldrig kom fornuftigt i gang, ligesom Boligfonden SDS i praksis indstillede aktiviteterne.

Boligfonden Bikuben var dermed den eneste af de i alt 6 almennyttige byggeselskaber, oprettede af pengeinstitutter i de glade år i 1970'erne, der reddede sig gennem krisen, oven i købet (med Bikubens hjælp) økonomisk styrket og med en øget medarbejderskare (fra 38 ansatte med funktionærstatus i 1979 til 55 medarbejdere efter krisen, fire år senere). Så der var god grund til at se lyst på fremtiden.

BOLIGFONDEN UDVIKLER SIG TIL EN KONCERN

Af A. Peter Snabe

Boligfonden rystede hurtigt byggekrisen i begyndelsen af 1980'erne af sig. Et generationsskifte i bestyrelsen satte fokus på forretningsmæssig drift og udviklingsprægede opgaver. Fonden udviklede sig med nye arbejdsområder inden for byggeriet og indledte en opkøbsstrategi på ejendomsadministrationsområdet. Ny fondslovgivning i 1984 og ændrede skatteregler resulterede i etablering af en aktieselskabskoncern pr. 1. januar 1990.

Efter at byggekrisen i begyndelsen af 1980'erne var overstået var det tid at se fremad. Bikuben havde hjulpet Boligfonden gennem krisen og derudover i 1984 indskudt 25 mio. kr. som ansvarlig indskudskapital. I 1985 øgedes grundkapitalen yderligere fra 1 til 4 mio. kr. ved konvertering af gæld til Bikuben. Undervejs i forløbet var det blevet tydeligt at der nu var behov for ændringer af Boligfondens virksomhed til egentlig forretningsmæssig drift, der kunne sikre nødvendig indtjening og konsolidering. I den forbindelse var der allerede taget afgørende initiativer om udvikling af bygge- og ejendomsadministrationsområderne for at sikre dels omsætning og indtjening dels nødvendig risikospredning på længere sigt.

Samtidigt forestod ændringer i fondens bestyrelse, idet formanden, Finn a Rogvi, nærmede sig pensionstidspunktet, ligesom ny lovgivning forventeligt ville bringe medarbejdere ind i bestyrelsen. Dette var den naturlige anledning til en gennemgang af

Boligfondens samlede strategi. Det lå klart at rollen som Bikubens forlængede arm var udspillet. Fonden måtte nødvendigvis udvikle sig på almindelige markedsbetingelser, herunder sikre sig indtjening og overskud med henblik på opbygningen af en forsvarlig egenkapital. Så det var tiden til at anlægge en mere offensiv strategi for fondens videre udvikling.

Formandsskifte og nye bestyrelsesmedlemmer

I 1984 blev Finn a Rogvi, 60 år, og fratrådte som direktør i Bikuben. Rogvi ønskede i den forbindelse at fratræde som formand for bestyrelsen i Boligfonden. Rogvi havde været med fra stiftelsen, udpeget af Bikuben efter de da gældende vedtægter. Ved ændringen i 1973 fra Bikuben-udpegede bestyrelsesmedlemmer til selvsupplerende bestyrelsesmedlemmer fortsatte Rogvi som

Med Rogvi's afgang forsvandt den direkte kontakt med Bikubens daglige ledelse. For fortsat at bevare en tæt kommunikation med Bikubens daglige ledelse tilknyttedes derfor vicedirektør Hans Jensen, Kreditafdelingen, til bestyrelsen som kommitteret, en post der i 1987 blev overtaget af direktør Knud Brandenburg, der havde en stor faglig baggrund fra sin tid i Den Danske Bank. Brandenburg varetog opgaven som særlig rådgiver for bestyrelsen frem til sin pensionering i 1994, idet han på meget loyal vis balancerede fondens og Bikubens interesser.

bestyrelsesmedlem og formand i Boligfonden, men ny lovgivning på sparekasseområdet forhindrede nu nyudpegning af en person fra Bikubens daglige ledelse. Det fortsat snævre samarbejde gjorde det imidlertid naturligt at sikre en så god forbindelse mellem Bikuben og Boligfonden som muligt, og valget som ny formand faldt da på næstformanden i Bikubens bestyrelse, den højt estimerede erhvervsadvokat Aage Spang-Hanssen, der allerede i 1983 var blevet medlem af fondens bestyrelse.

Samtidigt indvalgte afdelingschef (senere direktør) i Byggestyrelsen, Marius Kjeldsen som nyt

Aage Spang-Hanssen fik kun nogle få år som formand for Boligfonden, idet han i 1987 blev valgt som formand for Bikubens bestyrelse. Han valgte i den forbindelse at fratræde som formand og bestyrelsesmedlem i fonden. I afskedstalen fik han megen ros for sin indsats, der (i øvrigt med et af hans egne udtryk) blev beskrevet som "forretning med et menneskeligt ansigt".

Som ny formand for Boligfonden valgtes skoleinspektør Kirsten Eskildsen, udpeget af det offentlige som medlem af Bikubens bestyrelse, og medlem af fondens bestyrelse fra 1983. Kirsten Eskildsen videreførte med sikker hånd den lagte kurs. Som nyt bestyrelsesmedlem valgtes medlem af Bikubens repræsentantskab, Christian O. Aagaard, MF, viceborgmester i Silkeborg.

Marius Kjeldsen trak i 1987 sig som bestyrelsesmedlem i fonden efter en betydelig mediestøj, hvor der i pressen sattes spørgsmålstegn ved rimeligheden i at en offentlig ansat person, med Kjeldsens position, deltog i ledelsen af en privat byggevirksomhed. Kjeldsen, der også var formand for Statens Byggeforskningsinstitut, ønskede ikke at belaste sin minister unødigt, og valgte derfor med beklagelse at stoppe som bestyrelsesmedlem i fonden. Som nyt bestyrelsesmedlem valgtes borgmester i Korsør, Poul Mortensen.

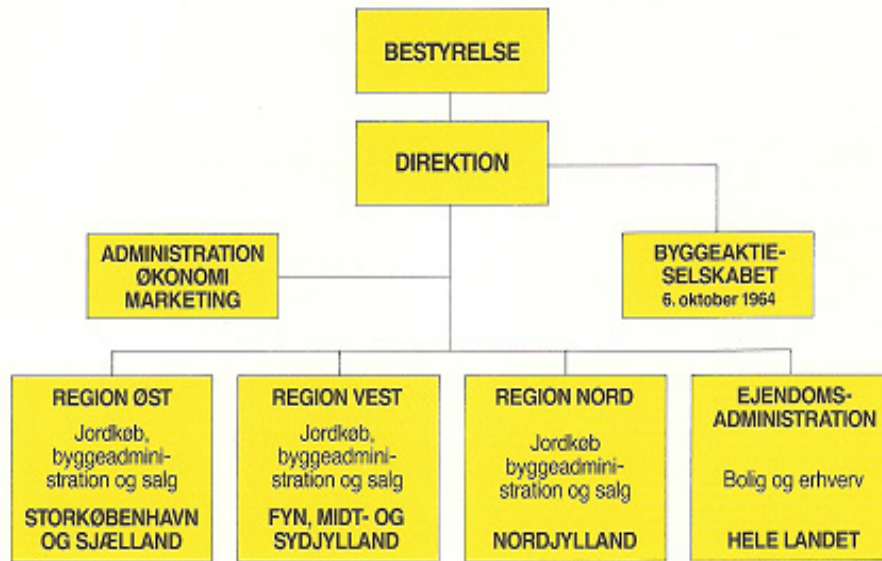
bestyrelsesmedlem med accept fra daværende departementschef Ole Zacchi. Boligfonden havde gennem de seneste år gennemgået et skift fra udelukkende at bygge ejerboliger i eget regi til nu (hovedsageligt) at forestå almenyttigt byggeri, udlejningsbyggeri og andelsboligbyggeri, med rollen som initiativtager, forretningsfører og byggeadministrator. Der var derfor behov for ekspertise mht. udviklingen inden for det støttede boligbyggeri, og der kunne her næppe findes en mere kyndig person end Marius Kjeldsen, der med sin betydelige standing i branchen ved sin indtræden samtidigt gav Boligfonden et blåt stempel som en virksomhed, der interesserede sig for byggeriets udvikling.

Aage Spang-Hanssen og Marius Kjeldsen satte i de følgende år betydelige fingeraftryk på fondens udvikling: Spang-Hanssen ved udstikning af en klar forretningsmæssig kurs og krav om "tilfredsstillende" dækningsbidrag; Marius Kjeldsen ved sin iverdigdom og fastholden på fondens forpligtelse til at gennemføre udviklingsprægede opgaver.

Fuld fart frem – men ny modvind på ejerboligmarkedet

Efter den for Boligfonden heldige udgang på byggekrisen var det tid at se fremad. Som tidligere nævnt havde Boligfonden Bikuben i 1984 overtaget aktiviteterne fra Boligfonden Nordjylland og kontoret i Ålborg, ligesom fondens dygtige direktør, Poul Erik Christoffersen, overgik til ansættelse som regionschef i Boligfonden Bikuben. Afdelingen udviklede sig særdeles positivt. Der blev ansat nye medarbejdere som i de kommende år tog initiativet til og gennemførte et stort antal byggeopgaver på mange forskelligartede områder.

Samtidigt udviklede erhvervsbyggeriet sig positivt, og der opstod gennem ejendomsadministrationsarbejdet og boligbyggeopgaverne jævnlige gode projektmuligheder inden for området. I flere tilfælde blev der efterspurgt samlede løsninger, fx i forbindelse med udviklingen af den nye bydel omkring Høje Tåstrup Station. Det besluttedes derfor at udvide arbejdsområdet med erhvervsbyggeri. I den anledning aktiveredes datterselskabet, A/S af 1964, med den meget aktive Bent Ravn som direktør. Selskabet gennemførte i de kommende år en række større byggeopgaver, dels i eget regi dels for andre.



Den større aktivitet førte endvidere til øget fokus på administrations- og økonomiområdet, hvorfor der i 1984 blev ansat en ny økonomichef, Jens Hougaard, der yderligere overtog ledelsen af ejendomsadministrationsområdet, der fortsat var i kraftig udvikling med betydelig tilgang af nye kunder (herunder nye andelsboligforeninger). Samtidigt var der dog som følge af de nye toner i forholdet til Bikuben overvejelser om filialbyggeriets fremtid, og da den mangeårige leder af afdelingen, Stephen Bloch Juhl, i 1984 tog imod et tilbud om ansættelse som prokurist i Bikubens organisationsafdeling, endte sagen med at filialbyggeriet (og hovedparten af medarbejderne) i foråret 1986 blev flyttet tilbage til Bikuben.

Udviklingen krævede justeringer i organisationsplanen, der i 1986 blev præsenteret som vist ovenfor.

Tiderne var generelt gode. Andelsboligbyggeriet blomstrede, ejerboligbyggeriet tog igen fart, og Boligfonden gennemførte i de kommende år store byggeopgaver, bl.a. Egeparken i Holte og Fuglsangpark i Farum. 1985 blev et af de hidtil største salgår, med 582 solgte boligenheder (heraf 420 andelsboliger) samt 87 ubebyggede (fritids)grunde.

Men træerne voksede ikke ind i himlen. I 1986 måtte regeringen erkende ubalancer i økonomien

med et stort underskud på betalingsbalancen. Et politisk indgreb, kartoffelkuren, betød mindre rentefradrag og ydelsesstigninger for boligejere bl.a. som følge af nye låntyper med øgede afdrag. Huspriserne faldt derpå igen, og året 1988 var ny bundrekord for ejerboligbyggeriet i Danmark.

Boligfonden formåede dog at holde gang i hjulene, især på andelsboligbyggeområdet. Men også ungdomsboliger og andet institutionsbyggeri var betydelige arbejdsområder. Hertil kom flere erhvervsbyggeopgaver (fx erhvervelse af Kolding Gl. Sygehus) og renoveringsopgaver bl. a. for Bikuben.

De dårlige udsigter på ejerboligområdet fik i 1985 den sidste af de øvrige pengeinstitut-stiftede boligfonde, Boligfonden SDS, til at kaste håndklædet i ringen og vedtage en afvikling over en tre-års periode. Direktøren, Niels Jensen, forlod i den forbindelse selskabet; efter et par års ansættelse i et større byggeselskab blev han pr. 1. april 1987 ansat i Boligfonden Bikuben som vicedirektør og overtog her økonomi- og administrationschef Jens Hougaards opgaver.

Endvidere blev der lagt øget vægt på udviklingen af ejendomsadministrationsområdet, bl. a. ved opkøb i 1989 af et ejendomsadministrationselskab i Ålborg, De Private Andelsboliger. Endelig skal nævnes konceptudvikling, af et stort byggeprojekt, Rønbjerg Feriecenter, hvor det lykkedes fonden at bryde de almennyttige boligselskabers hidtidige monopol på tilskud fra Arbejdsmarkedets Feriefond ved etableringen af en til formålet oprettet almennyttig fond, Rønbjergfonden, der blev stiftet i samarbejde med Bikuben og Løgstør kommune.

Udviklingen, der skete lidt på trods af den generelle udvikling i byggebranchen, betød at der var behov for større lokaler. De hidtidige lokaler, Herlev Torv 20, havde længe måttet suppleres med et kontorlejemål i nærheden. Det overvejedes at leje lokaler i Bikubens ejendom på Nørrevold, ligesom man længe planlagde eventuelt at flytte ind i lokaler på Landgreven, hvor erhvervsbyggeafdelingen for Bikuben havde ombygget flere gamle ejendomme til kontorer. Ønsket om "arms length" til Bikuben førte dog til at man pr. 1. juli 1988 på lejebasis overtog en nyopført kontorejendom i nabolaget, Herlev Bygade 9. Fonden fik her gode arbejdsforhold det kommende ti-år.

Ny fondslovgivning ligestiller Boligfonden med aktieselskaber

Samtidigt skulle Boligfonden tilpasse sig ny lovgivning. Allerede i 1978 havde den daværende regering nedsat et fondsudvalg, der skulle overveje behovet for en lovmæssig regulering af fonde, som hidtil havde levet lidt i en gråzone, uden offentlig kontrol. Efter mange politiske overvejelser fremkom der i 1984 en ny fondslovgivning, der med virkning fra 1. januar 1985 opdelte fondene i dels almindelige fonde og foreninger (ofte med lempelige regnskabskrav og skattefrihed) dels erhvervsdrivende fonde, der i praksis blev ligestillet med aktieselskaber mht. regnskabs- og skatteforhold. Boligfonden blev, uagtet bestemmelsen om at formålet ikke var at opnå økonomisk gevinst, registreret som erhvervsdrivende fond, idet fonden udøvede virksomhed med salg af fast ejendom.

Lovens hovedbestemmelser var at 1) fondens formue skal være uigenkaldeligt udskilt fra stifterens formue, 2) fonden skal have et eller flere bestemte formål og 3) fondens ledelse skal være selvstændig i forhold til stifteren. Disse bestemmelser var gen-

nem vedtægtsændringerne i 1973 og 1979 allerede opfyldt for Boligfondens vedkommende.

I loven indgik imidlertid også krav om at mindst et bestyrelsesmedlem skulle godkendes af fondsmyndigheden, ligesom ligestillingen med aktieselskaber betød, at medarbejderne fremover havde ret til repræsentation i bestyrelsen.

Da medarbejderne ved en afstemning herom ønskede repræsentation i bestyrelsen, foretog fonden i 1986 nødvendige vedtægtsændringer. Bestyrelsen udvidedes i den forbindelse til seks personer, heraf to udpeget af Bikuben, to valgt uden for Bikuben og to valgt af fondens medarbejdere. Som de første medarbejdere i fondens bestyrelse valgtes driftsleder Preben Chr. Jacobsen (senere Reholdt), Region Øst, og ingeniør Axel C. Høyer, Region Vest. Kravet om et bestyrelsesmedlem godkendt af fondsmyndigheden blev opfyldt, da Poul Mortensen, borgmester i Korsør, i 1987 afløste Marius Kjeldsen som bestyrelsesmedlem med fondsmyndighedens accept.

Kravet i de nye fondslove fra 1984 om at fondens ledelse skulle være selvstændig i forhold til stifteren, betød ikke at stifteren var afskåret fra at øve indflydelse på bestyrelsens sammensætning. Forud for fondslovene fra 1984 anså man i praksis kravet om selvstændighed for opfyldt, blot ét medlem af bestyrelsen indtog en uafhængig stilling (typisk en advokat i et familiefond med familiemedlemmer som bestyrelsesmedlemmer). Fondsudvalget havde fundet at denne praksis havde fungeret tilfredsstillende hidtil, og der blev derfor ikke stillet forslag om ændringer her.

De hidtidige vedtægter havde bestemt at hele bestyrelsen var selvsupplerende og medlemmerne valgt "på livstid", dvs. indtil det fyldte 65. år. Det bestemtes nu at kun to medlemmer kunne udpeges af bestyrelsen ved selvsupplering, medens to skulle udpeges af Bikuben, ligesom det bestemtes at udpegningerne gjaldt for perioder på 4 år.

Ved medarbejdernes indtræden i bestyrelsen fremkom forslag om at bestyrelsesreferater skulle gøres tilgængelige for alle medarbejdere, på linie med praksis i almentilgængelige bolig- og forretningsfører-selskaber. Referaterne havde fra fondens start været tilgængelige for fondens ledende medarbejdere, fra 1983 dog alene i form af et af direktionen udarbejdet forkortet (beslutnings)referat. Efter en drøftelse i bestyrelsen blev det indført i forretningsordenen, at direktionen efter bestyrelsesmøderne skulle orientere medarbejderne herom ”ved udarbejdelsen af et kort referat”, en praksis der først sluttede i 2001 ved ophøret af Boligfondens bestemmelse indflydelse i koncernforhold (idet medarbejderne, der på det tidspunkt var ansat i datterselskabet Kuben A/S, dermed udtrådte af fondens bestyrelse).

Momsreglerne dengang indebar at planlægning, programmering, modtagerkontrol og salgsopgaver vedr. egne byggerier var momsfrie ydelser, medens entrepriser, leverancer, projektering og teknisk tilsyn var momspligtige ydelser, medmindre byggeriet var igangsat på salgstidspunktet (populært defineret ved at fundamentet var støbt). Fonden ventede derfor normalt med salg af de enkelte boliger, indtil igangsætningskravet var opfyldt.

Tilsvarende var der på administrationsområdet adskillige ”fælder”, idet leverancer, projektering og byggeadministration (i forbindelse med nybygningsopgaver) var momspligtige ydelser, selv om ejendomsadministration, herunder reparations- og vedligeholdelsesopgaver, generelt var en momsfri ydelse. Dette skabte naturligvis betydelige afgrænsningsproblemer ved renovering og ombygningsopgaver af de ejendomme, som fonden administrerede.

Skattemyndighederne som katalysator for strukturelle ændringer

Den nye status som erhvervsdrivende fond på linie med aktieselskaber og de nye krav om egentlig forretningsmæssig drift bragte naturligt overvejelser om ændringer i fondens virkemåde. Ved opdeling i regioner var skridtet taget til en opdeling i profitcentre, der kunne sikre en øget fokus på indtjening. Men de mange forskelligartede opgaver gav vanskeligheder i den økonomiske styring, idet det kunne være svært at fordele fællesomkostningerne (intern administration og ledelse) på en hensigtsmæssig måde, ligesom komplicerede momsregler kunne give anledning til uhensigtsmæssige dispositioner.

Boligfondens direktion foreslog derfor en opdeling af virksomheden ved at separere de momsfrie og de momspligtige ydelser i hver sit selskab. I den forbindelse var det nærliggende at tænke på anvendelsen af de to byggeaktieselskaber af 1962 og 1964, der var overtaget ved fondens stiftelse. Datonavnene skulle derfor ændres til navne, der bedre viste sammenhængen med fonden. Ved ak-

tiveringen af aktieselskabet af 1964 med henblik på erhvervsbyggeri, afslog aktieselskabsregistret imidlertid at godkende navneændring til Boligfonden Bikuben Erhverv A/S, og det besluttedes derfor at benævne selskabet Kuben Erhvervs ejendomme A/S.

Inden overvejelserne førte til handling opstod der imidlertid primo 1987 en bekymrende situation, idet Toldvæsenet stillede Boligfonden SDS over for et krav om at fonden skulle svare moms af alle egne ydelser ved byggerier, hvor fonden var byggherre. Påstanden var begrundet i en såkaldt afsmitningsregel, hvorefter et selskab, der udførte momspligtige forretningsføreropgaver, også skulle betale moms af tilsvarende ydelser på egne byggerier. Hvis denne regel skulle overføres på Boligfonden Bikuben ville dette medføre ekstra momsudgifter på meget betydelige beløb.

I den anledning igangsattes en større gennemgang af Boligfondens struktur. Advokat John Korsø Jensen fremkom herunder med et stort respons om de fondsretlige og beskatningsmæssige

Kuben var et ofte benyttet kaldenavn/kælenavn for såvel Bikuben som Boligfonden, og ville derfor normalt være et godt navn for fondens datterselskaber. Problemet var imidlertid, at navnet var ejet af et mindre selskab, Kuben Invest A/S, ejet af en kreds af private personer. Direktionen iværksatte derfor et diskret opkøbsprojekt med henblik på at sikre fonden eneret på navnet. Med god assistance fra en advokat i vennekredsen, Poul Roepstorff, der var uden tilknytning til Bikuben, lykkedes det at erhverve selskabsnavnet for en rimelig betaling.

forhold, der tydeligt viste at fondsformen ikke var egnet til en så diversificeret forretning som fonden efterhånden havde udviklet sig til. På et bestyrelsesmøde i december 1987 blev det derfor besluttet at omstrukturere Boligfonden gennem etablering af datterselskaber med det formål at opdele momspligtige og ikke-momspligtige aktiviteter i forskellige juridiske enheder, og samtidigt åbne muligheder for at etablere datterselskaber til gennemførelse af enkelte større byggesager.

De skattemæssige konsekvenser gjorde, at det ikke uden betydelige omkostninger ville være muligt på en gang at overføre byggeaktiviteterne fra Boligfonden til et datterselskab. Denne aktivitet skulle derfor indtil videre fortsætte i fondens regi,

Etablering af datterselskaber til gennemførelse af større byggesager var en i branchen almindelig benyttet fremgangsmåde til separering af risici. Metoden blev efterfølgende dog ikke anvendt af fonden, idet bl. a. bestyrelsesformanden, Kirsten Eskildsen, pegede på at der derved kunne skabes indtryk af at Boligfonden ikke i ethvert tilfælde ville overholde alle indgåede forpligtelser.

Situationen illustrerer ganske godt det forhold at de økonomiske hensyn i fonden (som i Bikuben) ofte blev skubbet lidt bagud af hensyn til andre interesser.

Ved Korsø Jensens gennemgang af Boligfondens forhold fandt han anledning til at påpege, at der efter fondslovgivningen påhvilede bestyrelsen en uddelingsforpligtelse, der senest skulle iagttages når konsolideringsformålet var opfyldt. Betragtningen indgik i de fortsatte overvejelser, der senere førte til den endelige opdeling i en Boligfond (med uddeling som opgave) og et datterselskab (med forretningsmæssige opgaver med henblik på indtjening).

medens forretningsfører- og konsulentopgaver pr. 1. januar 1988 blev overført til datterselskabet, A/S af 1962, der samtidigt tog navneforandring til Kuben Administration A/S. Strukturændringen medførte ingen ændringer for medarbejdernes ansættelsesforhold, idet de forblev ansatte i Boligfonden.

Boligfonden som brik i Bikubens fusionsforhandlinger

I december 1988 fjernede en ny lov den sidste forskel mellem banker og sparekasser. En epoke var dermed slut, idet sparekassernes historisk bestemte, mere samfundsmæssige image, nu såvel formelt som reelt blev ændret til en klar forretningsmæssig profil. Bikuben var dermed i en position, der gjorde det nødvendigt at tænke på sin placering på et kapitalmarked der hurtigt var præget af fusioner, og allerede i 1989 blev sparekassen omdannet til aktieselskab. Der var herved åbnet for helt nye muligheder, og Bikuben tog – i lighed med andre finansielle institutioner – skridt til at bevæge sig uden for Danmarks grænser.

Boligfonden havde samtidigt udviklet sig til en betydningsfuld virksomhed, idet man var blandt de største virksomheder i Danmark inden for hver af sine tre forretningsområder: boligbyggeri, byggeadministration og ejendomsadministration. Boligfonden var derfor en attraktiv samarbejdspartner, ikke blot for Bikuben, men også for andre finansielle virksomheder med interesse for byggesektoren som realkreditinstitutter og forsikrings-selskaber. I den forbindelse blev samarbejdet med Boligfonden en strategisk brik, der kunne bringes i

spil ved Bikubens mange samarbejdsdrøftelser og begyndende fusionsforhandlinger.

I 1989 førte kontakter med Kreditforeningen Danmark, KD, til drøftelser om mulighederne for et tættere (eksklusivt) samarbejde mellem KD, Bikuben og Boligfonden. Drøftelserne førte relativt hurtigt til en forståelse om at placere fondens

erhvervsmæssige aktiviteter i et aktieselskab, ejet i fællesskab af parterne. Planerne blev lagt og endelig godkendt at de tre parter i december måned 1989, og Boligfondens udvikling fra en almennyttig fond med (forretningsmæssige) byggeaktiviteter til en forretningsmæssig aktieselskabskoncern med fondsejerskab var dermed en realitet pr. 1. januar 1990.

BOLIGFONDEN SOM MODERFOND I 1990'ERNE

Af A. Peter Snabe

Boligfonden var fra 1. januar 1990 uden driftsaktiviteter, som var blevet overflyttet til en datterselskabskoncern, Kuben A/S. Bikuben og dennes samarbejdspartnere indskød ny B-aktiekapital, der bragte Kuben i stand til at gå ind på nye arbejdsområder. Aktionærforholdene ændredes flere gange gennem 1990'erne, og afsluttedes med at B-aktionærerne indløstes, da Bikuben (omdannet til BG Bank) ønskede at afvikle det historiske, tætte samarbejde med Boligfonden.

Boligfonden sprængte i 1980'erne de snærende fondsrammer ved etablering af flere datterselskaber i aktieselskabsform. Beslutninger herom var reelt nødvendiggjort af at nye momspligtige forretningsområder – bl. a. byggeadministration – ikke på forretningsmæssig forsvarlig vis kunne indpasses i fondsregi. De momsfrie aktiviteter – byggeri i eget regi og ejendomsadministration – forblev i fonden. Konstruktionen løste momsproblematikken, men løste ikke et andet strukturelt problem, nemlig manglende sambeskatningsmuligheder mellem en fond og et datterselskab i aktieselskabsform.

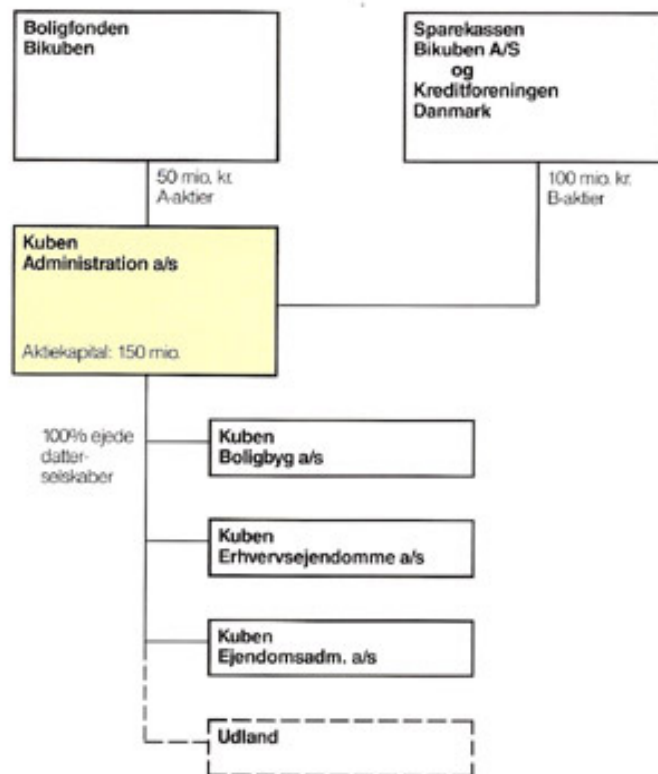
Med henblik på at etablere en mere hensigtsmæssig struktur for den fortsatte udvikling besluttedes det derfor i 1989 at overflytte alle erhvervmæssige aktiviteter til en datterselskabskoncern, Kuben, i aktieselskabsform. Medvirkende til beslutningen var overvejelser om en begyndende internationalisering, der forventeligt ville kræve et større kapitalgrundlag end fondens daværende egenkapital. Aktieselskabsformen gav en mulighed for kapita-

Boligfonden havde gennem årene fordelt de betydelige realkreditopgaver nogenlunde ligeligt mellem KD, Nykredit og BRF, der alle havde tætte samarbejdsbånd med Bikuben. Valget af KD som fast samarbejdspartner skyldtes dels fondens egeninteresse dels Bikubens ønske om et tættere samarbejde med kreditforeningen, hvilket i øvrigt kort tid efter resulterede i et formelt, eksklusivt samarbejde mellem de to institutioner. Samtidigt lettedes de mange sonderinger og underhåndsdraftelser af et personligt bekendtskab mellem Peter Snabe og daværende direktør i KD, Børge Vestergaard, en skolekammerat fra Lemvig. KD markerede sin store interesse for samarbejdet med Boligfonden ved forud for aftaleindgåelsen at donere 10 mio. kr. som grundkapital i Boligfonden (hvor Børge Vestergaard i øvrigt i 1990 indvalgtes som bestyrelsesmedlem).

lindskud, som ikke var tilstede i fondsformen, og sonderinger hos Bikuben og Kreditforeningen Danmark, KD, viste interesse for medvirken herved.

Kapitaltilførsel og ny koncernstruktur

Med virkning fra 1. januar 1990 indskød fonden derfor alle sine aktiver og passiver i datterselskabet Kuben Administration a/s, der blev holdingselskab for alle øvrige aktieselskaber. Alle medarbejdere i Boligfonden flyttede med iht. lov om virksomhedsoverdragelse. Værdien af Boligfondens indskud blev vurderet til 65 mio. kr., og



aktiekapitalen i Kuben blev i den forbindelse øget fra 1 til 50 mio. kr.

Pr 3. januar indskød Bikuben og KD ny aktiekapital i Kuben, idet begge tegnede 50 mio. kr. B-aktier til kurs 130. Der var herved etableret en aktieselskabskoncern, Kuben Administration a/s, med en samlet aktiekapital på 150 mio. kr., idet Boligfonden gennem besiddelsen af 50 mio. kr. A-aktier bevarede den bestemmende indflydelse i koncernen.

I forbindelse med Bikubens og KD's tegning af aktier blev der indgået en aktionæroverenskomst, der fastlagde spillereglerne for fondens arbejdsområder og den videre udvikling. Under indtryk af de to aktionærers begyndende aktiviteter i England og Tyskland udtryktes der ønske om at Kuben på sigt skulle udføre aktiviteter i udlandet gennem etablering af et eller flere udenlandske selskaber. Yderligere aftaltes at søge aktionærkredsen udvidet med yderligere en aktionær, der naturligt ville kunne supplere selskabets forretningsmæssige grundlag. Der tænkte her på et forsikringsselskab, der på samme måde som Bikuben (ved byggelån)

og KD (ved realkreditlån) kunne have en betydelig egeninteresse ved at tilbyde forsikringer til Kubens kundegrupper. Endeligt aftaltes at selskabets driftsoverskud indtil videre skulle anvendes til konsolidering.

I forbindelse med omstruktureringen var der en vis bekymring for om Boligfondens lidt unikke, samfundsnyttige markedsposition kunne skades af omlægningen til et tydeligt mere forretningsmæssigt koncept. Såvel kunder som samarbejdspartnere havde vist fonden stor tillid, og det besluttedes derfor at fastholde fonds-imaget indtil videre ved at markedsføre Kuben med tilnavnet ”- et datterselskab af Boligfonden Bikuben”. Yderligere besluttedes det at lade fondens ledelse selv forstå ledelsen af Kuben, hvorfor hele bestyrelsen i fonden også valgtes som bestyrelsesmedlemmer i Kuben Administration a/s, hvor fondens direktør, Peter Snabe, samtidigt udgjorde direktionen. Hovedstrukturen præsenteredes over for offentligheden som vist neden for.

Koncerndannelsen betød formelle ændringer i de daglige ledelsesforhold: Direktionen blev udvidet

idet vicedirektør Niels Jensen blev udnævnt til direktør, samtidigt med at Peter Snabe blev udnævnt til administrerende direktør. Peter Snabe og Niels Jensen udgjorde sammen med en (juridisk) direktionssekretær bestyrelsen i datterselskaberne, hvor den daglige ledelse som hidtil blev forestået af lederne af de enkelte afdelinger: regionscheferne Ove Nordly (Region Øst), Erik Mai (Region Vest) og Poul E. Christoffersen (Region Nord), direktør Bent Ravn (Erhvervsjendomme) og afdelingschef Dorte Tvilling (Ejendomsadministration), der alle havde et betydeligt økonomi- og ledelsesansvar.

Udlandsaktiviteter startes hurtigt op

Ledelsen, der som nævnt var fælles for fonden og for Kuben-koncernen, koncentrerede i den følgende tid naturligt kræfterne om den fortsatte udvikling af de erhvervs-mæssige aktiviteter, placeret i Kuben. Ejerboligbyggeriet på det danske marked lå fortsat underdrejet, men Kuben havde godt fat på områderne andelsboliger og ungdomsboliger. Hertil kom andre opgaver som fx det meget betydelige

Der var omkring årsskiftet 1989/1990 en vis eufori i den danske byggebranche omkring mulighederne i udlandet. Den økonomiske og monetære union var netop vedtaget, Berlin-muren var faldet og Gorbachev havde reelt accepteret genforeningen af de to Tysklænder. Ved en af de første behandlinger i bestyrelsen om en eventuel udlandsaktivitet udtrykte et bestyrelsesmedlem (uimodsagt): "Den der først kommer i gang næste år, kommer i gang et år for sent."

Kun få år senere var situationen ændret: Tyskland var genforenet, men prisen havde været høj og byggeaktiviteten på boligområdet faldt; danske byggefirmaer måtte indkassere store tab på det tyske marked. Det engelske marked var kortvarigt præget af et byggeboom, som imidlertid hurtigt forsvandt, så også her måtte danske byggefirmaer konstatere betydelige tab. Og den generelt positive holdning til byggeaktiviteter i udlandet i de første år i 1990'erne vendte helt da Danmark i juni 1992 stemte nej til Maastricht-traktaten

projekt, Rønbjerg Almennyttige Feriecenter. Men generelt var byggetempoet i Danmark lavt, så hele branchen kiggede med interesse over grænserne mod nabolandene mod vest og syd, hvor man så lovende muligheder.

Med kapitaltilførslen var vejen åbnet for Kubens mulige ekspansion over landegrænserne. Allerede i 1989 havde Boligfonden med støtte fra Industri- og Handelsstyrelsens Eksportfremmekontor gennemført en undersøgelse af virksomhedens eksportpotentiale, hvor søgelyset blev rettet mod den (manglende) udlandserfaring hos fondens medarbejdere. I den forbindelse ansattes i 1989 civilingeniør Jes Lützhøft, der tidligere havde været leder af Rasmussen og Schiøtz's aktiviteter i udlandet, som assistance for direktionen ved opbygningen af en udlandsafdeling, der fik Lützhøft som leder.

Det havde oprindeligt været planen at tilbyde sig med bygge- og administrationsopgaver over for udlændinge, som søgte samarbejdspartnere i Danmark. Endvidere drøftedes konkrete forslag om samarbejde med to danske byggeselskaber, som Kuben kunne assistere som forretningsfører ved byggeprojekter i Tyskland og Frankrig, alt sammen med henblik på at opnå de fornødne erfaringer med en beskedent kapitalindsats.

Men planerne ændredes efter kapitaltilførslen til at også at omfatte mulighederne for udvikling og gennemførelse af egentlige boligprojekter i England og /eller Tyskland, gerne i samarbejde med andre danske virksomheder. Medvirkende til beslutningen herom var det fortsat svage ejerboligmarked i Danmark. Ambitionsniveauet blev dermed sat i vejret og ved en kontakt med ingeniørfirmaet Bigum og Steenfos aftaltes at Kuben købte sig ind i et mindre byggeadministrationsselskab i London ved overtagelsen af en halvpart i Tricon, et firma dannet af Bigum og Stenfos i samarbejde med en lokalt ansat projektleder. London havde de seneste år haft en voldsom udvikling i byggeriet, især omkring The Docklands, hvor mange danske entreprenører og developere var i gang med betydelige projekter. Allerede pr. 1. oktober 1990 oprettedes derfor et datterselskab, Kuben London Limited, med en kapital på 250.000 £, hvoraf 160.000 £ blev indskudt i Tricon i forbindelse med erhvervelsen af en byggegrund, Southway Development i Wembley.

Samtidigt undersøgtes markedsmulighederne i Tyskland, som blev anset for et lovende marked. Der viste sig et betydeligt behov for nye ejerboliger i Slesvig-Holsten, Mecklenburg-Vorpommern og Hamborg-området, som man forestillede sig i første omgang kunne betjenes fra Kolding-kontoret. En henvendelse fra et dansk teknikerteam, bestående af DAI, KBI og KPP, som havde vundet en førstepræmie i en kommunal arkitektkonkurrence i Waltrop ved Dortmund, førte imidlertid til en beslutning om som en slags prøvesag at medvirke ved realiseringen af dette projekt, omfattende 130 boliger, i samarbejde med teknikerteamet. I den forbindelse oprettedes den 12. marts 1991 et tysk selskab, Kuben Immobilien GmbH, med en aktiekapital på 1 mio. DM. Selskabet havde adresse på KD's kontor i Frankfurt (hvor også Bikubens nyoprettede tyske kontor havde hjemsted). Se i øvrigt afsnittet "Udlandsaktiviteter".

Formålet med firmadannelserne i England og Tyskland var dels at tydeliggøre at Kuben mente

Ved etableringen af de tre udenlandske selskaber i Frankfurt, London og Dublin fik direktionen god støtte fra lederne i Bikubens nyoprettede datterselskaber, der jo netop selv havde været igennem de ofte komplicerede lokale regler og forskrifter for selskabsetableringer i de pågældende lande. Alle selskabsdannelserne forløb problemfrie og konstruktionen levede i de følgende år op til forventningerne.

Bestyrelsen i de nye selskaber blev typisk sammensat med Peter Snabe som formand, en lokal advokat som næstformand samt yderligere et velmeriteret lokalt medlem. Der valgtes ingen direktion, da selskaberne alene fungere som holdingselskaber med investeringsopgaver.

Til gennemførelse af byggerierne i Tyskland oprettedes pr. 22. maj 1992 et (udførende) datterselskab, Kuben Bau GmbH, hvor Jes Lützhøft og Erik Mai begge udnævntes som geschäftsführer, med ansvar for byggerier i henholdsvis det tidligere Østtyskland og det gamle Vesttyskland.

det alvorligt på markederne dels et forsøg på at afgrænse den økonomiske risiko. I samme forbindelse oprettedes yderligere, på Bikubens anbefaling, et selskab i Dublin med henblik på finansieringen af de kommende projekter i udlandet. Bikuben havde i Dublins finansielle distrikt, i lighed med alle andre større finansielle institutioner, selv etableret et datterselskab med en betydelig kapital, der nød godt af de gunstige skatteregler der var gældende her. Et datterselskab, Kuben Finance Limited, oprettedes 29. juli 1991 med en aktiekapital på 50 mio. kr., der i første omgang blev placeret i godt forrentede papirer. Reelt viste der sig ikke behov for anvendelse af kapitalen til finansiering af byggerier, idet Bikuben og KD gerne påtog sig den opgave gennem deres nyoprettede datterselskaber i Frankfurt. Placeringen af kapitalen i Dublin førte dog til et godt årligt overskud, der i forbindelse med de gunstige skatteregler betød en mærkbar forbedring af Kuben-koncernens bundlinie.

Timingen i England viste sig at være meget uheldig. Allerede i 1992 gik byggeriet nærmest i stå, og mange developere krakkede. Det halvt ejede selskab, Tricon, løste nogle få lønsomme byggeadministrationsopgaver, bl. a. for Scandic Crown hotelkæden, men formåede ikke at gennemføre udviklingen af en indkøbt byggegrund i Wembley, hvorfor de videre aktiviteter blev indstillet i 1993 og grunden lagt i "mølpose". Selskabet blev efter en årrække uden aktiviteter afviklet med et mindre tab til følge.

På det tyske marked startede Kuben forsigtigt med mindre, overskuelige byggeopgaver, der leverede fornuftige dækningsbidrag. Udviklingen var dog heller ikke særlig positiv her, idet prisudviklingen på ejerboliger gik i stå. Men Kuben holdt fast og gennemførte gennem 1990'erne en lang række byggesager. Flere projekter, bl. a. Waltrop, resulterede i tab, men der opnåedes i perioden fornuftige dækningsbidrag på langt de fleste sager. Situationen skal yderligere ses i sammenhæng med det næsten totale sammenbrud af ejerboligbyggeriet i Danmark i begyndelsen af 1990'erne. Det kan i retrospekt nok konstateres at Kuben ikke kunne have holdt virksomheden fornuftigt beskæftiget uden de tyske projekter, der sammenlagt nåede op på mere end 600 helårs- og ferieboliger i perioden.

Kuben spiller på flere tangenter

De begyndende udlandsaktiviteter involverede kun få af Kubens gamle medarbejdere, men strukturændringen og kapitaltilførslen gav ny optimisme i hele virksomheden trods det sure danske byggemarked. De tre byggeafdelinger gennemførte i begyndelsen af 90'erne en række "integrerede bebyggelser", en betegnelse for byggerier sammensat af en blanding af ejerboliger, andelsboliger og almennyttige boliger, alene eller i samarbejde med andre (bl. a. LBB og KAB). Hertil kom et betydeligt antal ungdomsboliger og ældreboliger samt en del "fællesskabsbyggerier" (typisk andelsboligbebyggelser med store fællesfaciliteter). Pr. 1. oktober 1991 overtog Kuben yderligere et mindre byggeselskab, Andels Bolig Centret A/S i Odense, hvor Kuben hidtil kun havde haft få opgaver inden for andelsboligområdet.

Det var således en betydelig udvikling især på byggeadministrationsområdet, der yderligere blev øget ved opkøb. I 1993 overtog Kuben således BOFO Administration A/S (oprindeligt Boligfonden SDS), ligesom Kuben i oktober 1995 erhvervede 76% af aktierne i "BOPLAN, Rådgivning i By- og Boligudvikling A/S" fra Foreningen Boligkontoret Danmark. Yderligere overtog Kuben i 1999 byggeadministrationsvirksomheden Octocon A/S (et nyt navn for det tidligere store almennyttige byggeadministrationselskab Arbejderbo).

Hertil kom en række nye aktiviteter på erhvervsbyggeområdet: Bl. a. ombygning af en erhvervsejendom på Kultorget for Danmarks Sparerforening, indretning af en større erhvervsejendom på Kgs. Nytorv for Baltica og Bikuben, renovering og ombygning af Grådybskolen i Esbjerg for Esbjerg Handelsskole og projektudvikling af kontor- og udstillingsejendom i Høje Taastrup Centret m. fl. for Valora A/S (et større ejendomselskab dannet af Bikuben i samarbejde med flere pensionskasser), for hvem Kuben yderligere forestod selskabsopbygningen og den efterfølgende selskabsadministration.

Endvidere skal nævnes planlægning og gennemførelse af det 265 mio. kr. store byggeprojekt, Rønbjerg Feriecenter, som det lykkedes fonden at realisere ved hjælp af et stort rente- og afdragsfrit lån fra Arbejdsmarkedets Feriefond.

Samtidigt udviklede hele ejendomsadministrationsområdet sig betydeligt. På andelsboligområdet

var kunderne især de andelsboligbebyggelser, der var blevet realiserede af byggeafdelingerne. For at komplettere med "gamle" andelsboligbebyggelser erhvervede Kuben i 1994 Andels-Gruppen A/S, som administrerede 2600 ældre andelsboliger i København. Indehaveren, Jesper Troels Jensen, indtrådte som vicedirektør i Kuben med ansvar for Ejendomsdivisionen. I 1996 erhvervede Kuben endvidere selskabet Multi-Administration, der med hovedkontor i Næstved varetog administration af et stort antal ejerforeninger.

Kubens byggerier af andelsboliger og aktiviteterne på erhvervsbyggeområdet affødte naturligt mange nye administrationskunder. Men synergien gik begge veje. Eksempelvis førte administrationen af flere af LD's ejendomme til store ombygningsopgaver, ligesom administrationen af De Vanføres Boligselskab resulterede i en totalrenoveringsopgave af 200 lejligheder på Grønlands Torv i Aalborg.

Fondens nye finansielle situation gav muligheder for deltagelse i projekter i en lidt større skala end hidtil. I 1991 førte en god kontakt til et tilbud om at indtræde som aktionær i Ideudviklingselskabet A/S Baneby, dannet af en række store almennyttige boligselskaber med henblik på overdækning og bebyggelse af den store banegårdsareal fra Hovedbanegården og hen forbi Dybbølsbro Station. DSB og Københavns kommune var stærkt interesserede heri og medvirkende aktivt ved projektudviklingen af arealet, der potentielt ville kunne bebygges med 1.000.000 kvm. boliger og kontorer. Kuben erhvervede en mindre aktiepost, og Peter Snabe indtrådte i bestyrelsen, der havde den tidl. forbundsformand Georg Poulsen som dynamisk bestyrelsesformand. Det store projekt led dog skibbrud, idet København kommune skiftede hest, da man fik mulighed for i stedet at arealudvikle Ørestaden i forbindelse med en stor politisk aftale om flytning af DR-byen.

Indsatsen i Baneby-selskabet var dog ikke spildt, idet der knyttedes gode kontakter til ledere i DSB, der oplevede Kuben som en velmeriteret og kvalificeret potentiel partner der kunne bistå ved udviklingen af andre DSB arealer. Det førte til et tillidsfuldt samarbejde om tre store projektmuligheder: 1) Overdækning og bebyggelse af banegravsarealerne mellem Vesterport og H. C. Andersens Boulevard, 2) banearialet ved Frederiksberg Station og 3) godsbanearierne

ved Århus Banegård. Det lykkedes ikke at realisere byggeriet ved Vesterport, men allerede efter få år stod et flot centerbyggeri på 36.000 kvm. klar ved Frederiksberg station, opført i samarbejde med entreprenørfirmaet KKS. Omkring banegårdsarealet i Århus dannedes i 1992 sammen med Kirkbi, KD og Bikuben et udviklingselskab, Århus Inter City A/S (ÅRIC), med Kuben som forretningsfører. Selskabet påtog sig hele projektudviklingen mod en køberet til det mere end 100.000 kvm. store areal, og gennemførte i de kommende år etapevis en lang række byggerier her.

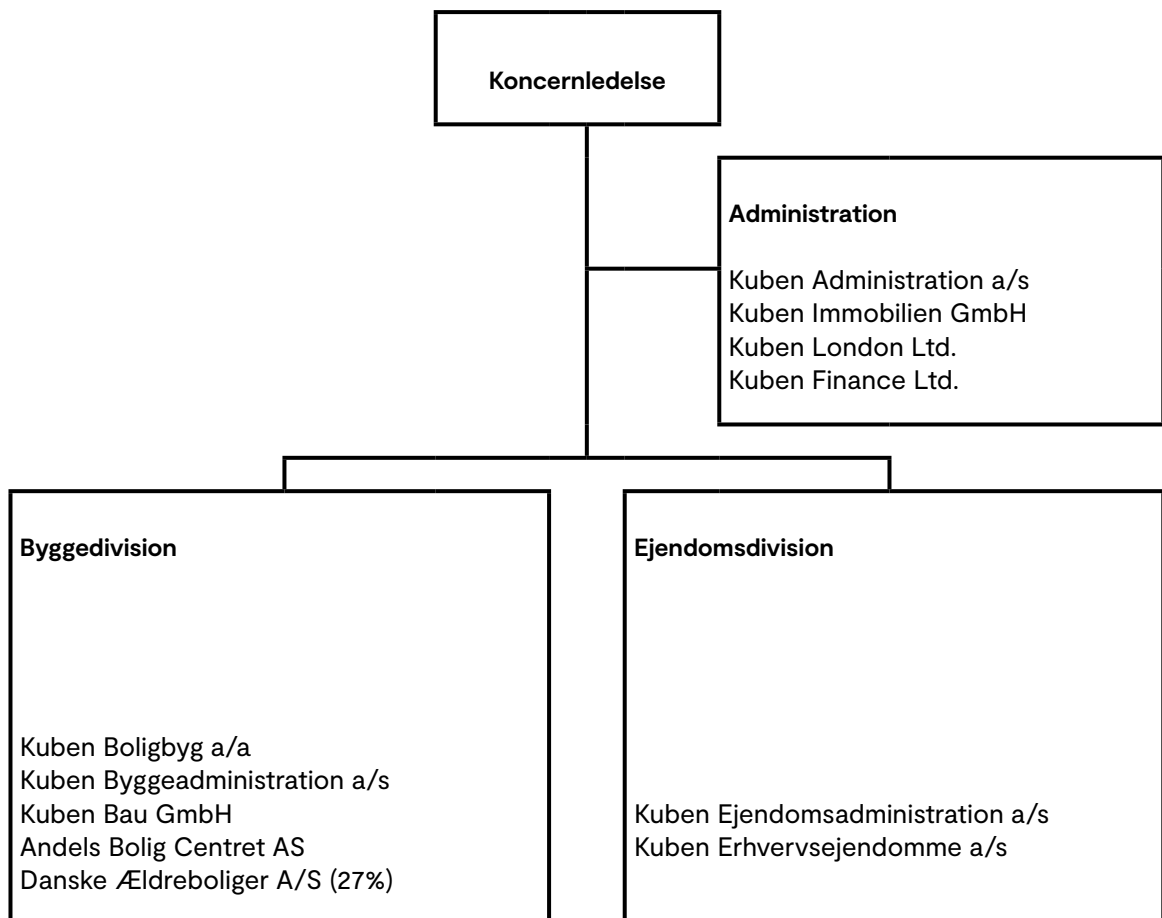
Organisation og ledelsesforhold

De betydelige ændringer i virksomhedens arbejdsområder og -opgaver skabte behov for ændringer i organisations- og ledelsesforholdene. Kuben opdeltes i to divisioner: En egentlig byggedivision med civilingeniør Mogens Lyck, tidligere afdelingsleder i Rasmussen og Schiøtz, som direktør. Administrations- og ejendomsområdet blev ledet af direktør Niels Jensen, med cand. jur. Dorte Tvilling

som daglig leder af ejendomsadministrationen. Pr. 1. januar 1993 blev administrationsområdet overtaget af en ny administrations- og økonomichef, cand. jur. Benny Møller (der ved årsskiftet 1996/97 blev afløst af økonomidirektør Flemming Nielsen).

Pr. 1. januar 1992 præsenteredes hovedstrukturen i Kuben som følger:

I april 1993 valgte formanden, Kirsten Eskildsen, at udtræde af bestyrelserne i såvel fond som driftsselskab, idet hun i forbindelse med sin pensionering som 60-årig planlagde sit otium på Samsø. Kirsten Eskildsen kunne forlade posten i bevidstheden om at hun havde stået i spidsen for en sikker og vellykket omlægning fra fond til koncern. I forbindelse med Kirsten Eskildsens fratreden udpegede Bikuben borgmester Evan Jensen, Lejre, (der var bestyrelsesmedlem i Bikuben) som nyt medlem af Boligfondens bestyrelse, hvor han efterfølgende valgtes som ny formand for såvel fond som driftsselskab. Evan Jensen store integritet og rolige hånd på roret var i de kommende år,



med stor turbulens omkring ejerskabet af Kuben, af uvurderlig betydning for at selskabet ved Evan Jensens afgang i 1999 igen var i smult vande.

Undervejs havde der været enkelte andre ændringer i fondsbestyrelsens sammensætning. Børge Vestergaard fratrådte i oktober 1991 som direktør i KD, og blev i den anledning afløst af KD's administrerende direktør Kjeld Jørgensen. Ved KD's udtræden af samarbejdet i april 1994 blev Kjeld Jørgensen afløst af fhv. minister Svend Jakobsen, som Bikubens direktion gerne så valgt med henblik på en mulig tilknytning til Bikubens ledende organer. Ved KD's udtræden og nye aktionærs indtræden forlod man princippet om fuld identitet mellem bestyrelserne i fond og driftsselskab. Fonden valgte fortsat tre bestyrelsesmedlemmer (Evan Jensen, Svend Jakobsen og Chr. Aagaard) som bestyrelsesmedlemmer i Kuben, men bestyrelsen her suppleredes yderligere med repræsentanter for B-aktionærerne (fra 1994 Finn Jarnov for Bikuben, Tom Storgaard for Nykredit og Bent Enggraff for Østifterne Forsikring).

Ultimo 1995 ændredes der yderligere i den daglige ledelse, idet Jesper Troels Jensen overtog ledelsen af Ejendomsdivisionen som direktør. I den forbindelse udtrådte Niels Jensen af Kubens direktion, idet han herefter koncentrerede sin indsats om Kuben Erhvervsjendomme A/S. Selskabet var på Niels Jensens initiativ allerede i 1994 blevet udvidet med en erhvervsmæglerfunktion, rettet mod institutionelle investorer. Virksomheden, der under Niels Jensens ledelse var i rivende udvikling, blev imidlertid pr. 1. november 1996 fusioneret ind i ejendomsrådgivergruppen NY*BO*E efter stærk ønske fra Kubens nye store aktionær, Nykredit (der som ejer af mæglergruppen ikke var glad for den konkurrencesituation der var under udvikling). Niels Jensen flyttede i den forbindelse med til NY*BO*E (ejet af Nykredit).

Udviklingen i Kuben medførte pladsmangel på flere afdelingskontorer. I 1991 samledes aktiviteterne i Ålborg i nye, lejede lokaler på Mølleå 1-3 i byens centrum. I 1992 oprettedes et nyt og større afdelingskontor på adressen Bredgade 20 i Kolding, idet kontoret i Middelfart blev nedlagt. Endvidere etableredes en administrationsafdeling i Odense på adressen Bogensevej 88, ligesom der etableredes mindre driftskontorer i Hamborg og

Rostock for at være nærmere byggerierne på det tyske marked.

I 1998 måtte det erkendes at der manglede plads på hovedkontoret i Herlev. Efter en række sonderinger om mulige nye lokaliseringer, besluttedes det at erhverve en domicilejendom i Københavns kommune, idet der var forventning om en god udvikling på boligområdet på havnearealerne, på Holmen og i Ørestaden. Fonden erhvervede derfor i 1998 for 50 mio. kr. en 7.000 kvm. stor ejendom på Østerbro. Kuben lejede hovedparten af ejendommen, og koncernen kunne derved ved årsskiftet 1998-1999 samle sine afdelinger i Storkøbenhavn på den med fonden fælles adresse, Ragnagade 7.

Aktionærforhold

Ved strukturændringen pr. 1. januar 1990 havde Boligfonden bragt sig i en gunstig situation; dels havde man løst de forretningsmæssige snærende bånd ved at overføre alle erhvervsmæssige aktiviteter til en aktieselskabskoncern (som fonden kontrollerede ved ejerskab af alle A-aktier), dels havde man sikret sig et strategisk samarbejde med et stort pengeinstitut og landets førende realkreditinstitut (som yderligere havde tilført betydelig kapital i form af B-aktier). Hertil kom forventningen om snart at inkorporere yderligere en B-aktionær i form af et forsikringsselskab med forretningsmæssig interesse i Kubens store boligkundemasse. Men hvilket forsikringsselskab?

Bikuben var efter omdannelsen til aktieselskab i 1989 meget optaget af mulighederne for samarbejde med andre finansielle institutioner. Allerede i 1990 fusionerede Den Danske Bank, Handelsbanken og Provinsbanken (nu Danske Bank) ligesom landets største sparekasse, SDS, fusionerede med Andelsbanken og Privatbanken under navnet Unibank (nu Nordea). Bikuben var dermed lidt efterladt (og fik tilnavnet Den Gule Enke), men så muligheder i eksklusive samarbejder med realkreditinstitutioner og forsikringsselskaber. Nu skulle der findes et samarbejdsvilligt forsikringsselskab. Der foregik derfor en række sonderinger og komplekse forhandlinger med deltagelse af Boligfondens direktion, bl. a. med Baltica i foråret 1992 og med Hafnia i efteråret 1992, med henblik på at finde en passende samarbejdspartner, der kunne indtræde som 4. aktionær i Kuben A/S.

KD omdannede sig primo 1993 til et aktieselskab, Realkredit Danmark A/S, ejet af en forening, RealDanmark (nu Realdania). Det tætte samarbejde med Bikuben førte dog ikke til en af mange ventet fusion, og KD ønskede at udtræde af samarbejdet (antageligt fordi man i KD måtte erkende at Bikuben, trods sin position som landets tredje største pengeinstitut, ikke var en tilstrækkelig stor spiller til at matche KD's dominerende position på markedet). Samarbejdet blev derfor bragt til ophør ved årsskiftet 1993/1994. Bikuben overtog i den forbindelse (midlertidigt) KD's aktiepost i Kuben, og det tætte samarbejde mellem KD og Kuben ophørte.

Efter et mellem spil om et eventuelt samarbejde med BRP (og i konsekvens heraf en flytning af Kuben til BRP's hovedsæde i Lyngby) blev den ledige aktiepost i 1994 afhændet til Nykredit (som Bikuben nu indledte et tæt samarbejde med) og Østifternes Forsikringsselskab g.s. (som Bikuben allerede arbejdede tæt sammen med). Den ønskelige situation for Kuben med tre forretningsmæssigt interesserede B-aktionærer i form af et pengeinstitut, et realkreditinstitut og et forsikringsselskab var dermed etableret.

Der var dog kun ro på aktionærfronten i kort tid. I november 1995 fusionerede Bikuben og Girobank

Peter Snabe erindrings: KD's status som aktionær i Kuben passerede ikke de almentyngte boligselskaber, der traditionelt anså KD for "deres" realkreditinstitut. Der blev derfor lagt pres på KD's direktion, som følte sig foranlediget til at invitere mig til et frokostmøde med deltagelse af bestyrelsesmedlem (senere formand) i KD, Jørgen Nue Møller, der var direktør i KAB og medlem af bestyrelsen i Boligselskabernes Landsforening, BL. Man refererede at en række navngivne boligselskabsdirektører (i Odense, Horsens og Ålborg) var utilfredse med KD's samarbejde med Kuben og henstillede derfor at Kuben anlagde en mere forsigtig markedsføringsstrategi. Det var ikke rart for nogen af parterne, men presset forsvandt igen ved KD's udtræden som aktionær.

A/S under navnet Bikuben Girobank A/S (senere BG Bank), der primo 1996 indgik i et koncernlignende samarbejde, bundet sammen i et krydsejerskab, med Nykredit og Topdanmark. Østifternes Forsikringsselskab udtrådte derfor som medejer af Kuben, idet selskabets aktier (igen midlertidigt) blev overtaget af BG Bank. Kort tid før var Børge Munk Ebbesen fratrådt som administrerende direktør i Bikuben. Han havde stået for en loyal videreførelse af stifteren Poul Gaardens positive holdning til Boligfonden, men blev nu afløst af den meget kontante Henrik Thufason, der hurtigt gjorde det klart at han ønskede at afvikle bankens medejerskab af Kuben. Samtidigt gjorde han det klart, at han ikke var nogen ynder af fondsejerskab af en erhvervsdrivende virksomhed og han foreslog derfor at man inden for en kortere periode afhændede Kuben ved salg af såvel A- som B-aktier.

Da Nykredit hurtigt fulgte op med bemærkninger om, at Thufason i denne sag kunne tale på begge B-aktionærers vegne, så Boligfonden ingen anden mulighed end at forsøge at tilgodese synspunkterne, selv om konsekvensen ville være at fonden mistede de historisk tætte bånd til Kuben; men hensynet til erhvervsvirksomheden og medarbejderne i Kuben måtte gå forud for nostalgiske følelser. En hurtig afklaring var ønskelig. Allerede i februar 1996 nåede Boligfondens og BG's direktion ved forhandlinger med Michael Pram Rasmussen, medlem af Topdanmarks direktion, frem til et forslag om at Topdanmark skulle overtage Boligfondens aktier i Kuben, hvorefter Topdanmark, Nykredit og BG Bank i et lige sameje inden for en femårig periode skulle føre Kuben frem til en børsnotering i forbindelse med en aktieemission, der yderligere skulle cementere Kubens stærke position på det danske byggemarked. Planen blev færdiggjort så vidt at selv børsnotaer var udskrevet, men sagen blev i sidste øjeblik i marts 1996 udsat "indtil videre", idet andre interne Top-forhold lagde beslag på Top-ledelsens fulde opmærksomhed.

Topdanmarks nølen, og Thufasons fortsatte ønske om at bryde fondsejerskabet betød nye overvejelser om hvorvidt der i stedet kunne findes en passende køber af alle aktier i Kuben, alternativt opdele virksomheden med henblik på salg til flere. En række forskellige investormuligheder blev vurderede. Efter forslag fra fondens advokat, Steffen Juul, indledtes i sommeren 1996 forhandlinger med DADES, et stort ejendomsselskab, hvor Juuls

kompagnon, Michael Svanholm, var bestyrelsesformand. DADES takkede imidlertid efter nogle måneder nej, da man ønskede at fastholde fokus på investeringer og ejendomsadministration. En række drøftelser i efteråret 1996 med bl. a. ejendomsselskaberne C. W. Obel A/S og Bastionen A/S førte heller ikke til noget resultat. I november 1996 genoptog direktør Vang Jensen, DADES, imidlertid kontakten, idet han oplyste at man havde fortrudt den tidligere afvisning. Forhandlingerne blev derfor genoptaget. Efter en række møder fremsendtes et udbudsbrev til DADES, som derefter fremkom med et konkret tilbud, som fondens aktionærer imidlertid afslog i maj 1997, især pga. krav fra DADES om vidtrækkende garantier fra Boligfonden og ønsker om et samtidigt stort kapitalindskud fra BG i DADES-koncernen. I juni fremkom et nyt tilbud fra DADES, denne gang sendt direkte til BG Bank; tilbuddet drøftedes på aktionærmøder i august og igen i november, men der var enighed om at tilbuddet ikke kunne accepteres.

Samtidigt knagede det i samarbejdet mellem Nykredit og BG, efter overleveringen fordi direktionerne ikke kunne enes om hvem der skulle sidde i førersædet. Nykredit ønskede derfor at udtræde af samarbejdet. Boligfonden kunne dermed imødesee ny uro på aktionærfløjen, og hos fondens direktion opstod den tanke at Boligfonden, i stedet for at sælge A-aktierne, igen skulle overtage det fulde ejerskab af Kuben ved at indløse B-aktionærerne. En sådan kapitalnedsættelse ville kræve en slankning af virksomheden, hvilket i et vist omfang

BG Bank og Topdanmark ønskede efter Nykredits udtrædelse i juni 1997 at fortsætte samarbejdet og indgik et udvidet krydsejerskab. BG var derfor på udkig efter en ny partner på realkreditområdet, hvilket ultimo 1997 førte til et nyt samarbejde med Realkredit Danmark om oprettelsen af et fælles realkreditselskab, BG Kredit. Samarbejdet herom blev i 1998 udvidet ved etableringen af et fælles holdingselskab, Kapital Holding (senere RealDanmark), der i 2001 fusionerede med Danske Bank. BG-navnet blev videreført indtil påsken 2007, hvor BG Bank og Danske Bank smeltede sammen.

allerede var igangsat gennem afhændelsen af aktiviteterne på erhvervsbyggeområdet i 1996. Endvidere måtte der forudses en afvikling af de kapitalkrævende udlandsaktiviteter, hvor indtægterne de seneste år havde været vigende. Bestyrelsesformanden, Evan Jensen, tilsluttede sig tanken. Et oplæg herom blev udarbejdet og underhånden drøftet med BG Banks direktion, der stillede sig positivt til ideen ved at tilbyde at indskyde salgsprovenuet af B-aktierne som ansvarlig lånekapital til afvikling over en fem-årig periode. Også Nykredit tilsluttede sig denne løsning, og forslaget godkendtes herefter på en generalforsamling i Kuben den 17. december 1997.

Boligfondens og Kubens bestyrelse erklærede sig ved fremlægningsen af forslaget for meget tilfredse med at der nu, langt om længe, var fundet en løsning på ejerskabet.

Boligfonden igen 100% ejer af Kuben-koncernen

Ringen var dermed sluttet. Kapitalnedsættelsen blev gennemført og Boligfonden var igen fuld ejer af alle aktier i Kuben-koncernen, præcis som tilfældet havde været ved omdannelsen til aktieselskabskoncern den 1. januar 1990, før udstedelse af B-aktier. Men Kuben var unægteligt vokset til en anden størrelse. Ved regnskabsafleggelsen pr. 31. december 1997 var egenkapitalen vokset til 96 mio. kr., hvortil kom en ansvarlig indskudskapital på 100 mio. kr. Bruttoresultatet var fordoblet i perioden og Kuben beskæftigede nu 142 medarbejdere mod 78 ved koncerndannelsen. Alt andet lige var Kuben en mere end dobbelt så stærk virksomhed som ved starten af tiåret.

Men den hidtidige strategiske plan, der var baseret på et tæt samarbejde med et pengeinstitut, et realkreditinstitut og et forsikringselskab, lå i ruiner. Det reducerede kapitalgrundlag krævede en ny masterplan. På en bestyrelseskonference foråret 1998 besluttedes det fremtidigt at koncentrere Kubens indsats om aktiviteter i Danmark, idet man fastholdt boligbyggeri, byggeadministration og ejendomsadministration som de tre afgørende forretningsområder. Udlandsaktiviteterne og erhvervsbyggeområdet stod dermed til afvikling. Kubens driftsoverskud skulle fortsat "i passende omfang" henlægges til konsolidering med henblik på kontrolleret vækst, men det blev tydeliggjort at

Som et symbolsk udtryk for det afsluttede tætte parløb med BG Bank (som havde vanskeligheder med at "slippe af" med Bikuben-imaget), besluttedes det i 1998 at ændre fondens navn til Boligfonden Kuben, hvilket yderligere understøttede fondens nære forbindelse med Kuben-koncernen. (Kuben havde allerede i 1996 forenklet navnet på Kuben-moder-selskabet, Kuben Administration A/S, til Kuben A/S.) Samtidigt blev det hidtidige logo (et hus i en sekskant) ændret, idet sekskanten (som havde symboliseret sammenhængen med Bikuben) forsvandt.

Endvidere blev det i vedtægterne fastlagt, at fonden kunne udøve sin virksomhed gennem et datterselskab, samtidigt med at bestemmelsen om at det ikke var et formål at opnå økonomisk gevinst for sig selv eller andre forsvandt. Målet var jo at Kuben skulle give overskud, så fonden fik et udbytte til uddelinger.

Efter ønske fra BG Bank fjernedes i 1999 endvidere bestemmelsen om at to bestyrelsesmedlemmer i fonden udpegedes af BG Banks bestyrelse. Den historiske forbindelse blev dog bevaret ved at BG Bank Aktiefonden (nu Bikuben Fonden) påtog sig fremtidigt at udpege et bestyrelsesmedlem

der nu var behov for at kræve et årligt udbytte til anvendelse til fondens almennyttige formål. Samtidigt var det klart at der nu måtte foretages en de facto adskillelse af fondens og Kubens ledelse. Under de talrige udskiftninger af aktionærer gennem de foregående år havde sammenfaldet af bestyrelse og direktion i fonden og i Kuben lettet beslutningerne, men konsolideringsfasen

måtte nu anses for overstået og fonden derfor i større grad påtage sig sin opgave som uddelende fond. Som minimum måtte fond og driftsselskab have hver sin formand og direktør. I den videre planlægning faldt det naturligt samtidigt at stille mod et generationsskifte i ledelserne, idet både bestyrelsesformand og direktør nærmede sig aldersgrænserne.

På Kubens generalforsamling i 1998 fratrådte således bestyrelsesformanden Evan Jensen, 68 år. Han afløstes som formand af bestyrelsesmedlemmet, advokat Steffen Juul, 57 år, idet der samtidigt nyvalgtes et nyt bestyrelsesmedlem, direktør Henning Hummelose, indstillet af BG Bank og Nykredit i fællesskab. Evan Jensen fortsatte som bestyrelsesformand for Boligfonden endnu et år, indtil han i 1999 blev afløst som formand af Svend Jakobsen. Samtidigt blev formanden for Byggeriets Udviklingsråd, Keld Fuhr, udpeget som særligt udviklingskyndigt medlem af fondens bestyrelse. For direktionen fastlagdes en skæringsdag pr. 1. maj 1999, hvor Peter Snabe, 62 år, blev afløst som administrerende direktør for Kuben af byggedivisionens direktør, Mogens Lyck, 42 år. Direktøren for Ejendomsdivisionen, Jesper Troels Jensen, valgte i den forbindelse at fratræde. Peter Snabe fortsatte som direktør for Boligfonden indtil pensionering (i 2002).

Efter et tiår hvor Kubens overlevelse som selvstændigt selskab reelt havde været truet flere gange, var Kuben nu etableret som en økonomisk velfunderet forretningsmæssig enhed med selvstændig bestyrelse og direktion, klar til at løse opgaverne uden krav fra fremmede aktionærer om at byggeopgaverne også skulle afføde forretninger for dem. Og fremtidsudsigterne for Kuben var lyse, idet konjunkturerne var gode og byggeriet i Danmark på vej opad. Samtidigt kunne Boligfonden se frem til at kunne løse sine øvrige vedtægtsmæssige opgaver på et økonomisk veldefineret grundlag, idet det var aftalt at halvdelen af Kubens overskud skulle udloddes som udbytte til fonden. Der var derfor med optimisme at ledelse og medarbejdere så frem til det nye århundrede.

BOLIGFONDEN I SAMARBEJDE MED REALDANIA

Af A. Peter Snabe

Boligfonden var efter opbruddet med Bikuben og indløsning af B-aktionærerne ved årsskiftet 1997/98 (igen) eneejer af Kuben, som varetog al forretningsmæssig drift. Fonden kunne således koncentrere sig om uddelingsforpligtelserne. Beskedne udbytter og et øget kapitalbehov i Kuben førte imidlertid til overvejelser om en ændret kapitalstruktur i fonden, som derfor afhændede halvdelen af aktierne i Kuben til Foreningen RealDanmark (nu Realdania) pr. 1. september 2001.

Efter et turbulent ti-år med vekslende samarbejdspartnere og slutteligt et historisk opbrud med den oprindelige stifter, Sparekassen Bikuben (fra 1996 BG Bank, fra 2007 Danske Bank), stod Boligfonden ved årtusindskiftet reelt alene i verden. Det strategiske samarbejde med penge- og realkreditinstitutter var ophørt og fonden var alene styret af sit dobbelte formål: 1) på almenyttigt grundlag at opføre boliger og andet byggeri samt 2) at bidrage til udviklingen af byggeriets kvalitet og produktivitet.

Situationen var umiddelbart set god. Ved udgangen af 1999 var egenkapitalen næsten 100 mio. kr. Fonden ejede alle aktier i Kuben-koncernen, der stod for opfyldelsen af fondens primære formål: at opføre gode boliger til rimelige priser. Fonden var endvidere ejer af en velbeliggende domicilejen-

dom, Ragnagade 7, fuldt udlejet til datterselskabet Kuben. Konjunkturerne var gode, og der kunne med rimelighed forventes et pænt udbytte fra Kuben til uddelinger i overensstemmelse med formålet om at bidrage til byggeriets udvikling. Så fonden lagde nu planer for sin nye rolle som uddelende fond.

Ved et generationsskifte i direktionen pr. 1. maj 1999 var ledelsen i fonden og i driftsselskabet Kuben blevet ændret efter et arms-length princip, der skulle sikre at Kuben kunne koncentrere sig om forretningsmæssig drift, samtidig med at fonden varetog det bredere almenyttige formål. Fondens bestyrelse udgjordes af Svend Jacobsen (formand), Steffen Juul (næstformand), Keld Fuhr og Christian O. Aagaard samt tre medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, Britt Engdal Hansen, Axel C. Høyer og Frans Nicolaj Nielsen. Kubens bestyrelse udgjordes (foreløbigt) af advokat Steffen Juul (formand) og Christian O. Aagaard samt to nyvalgte, eksterne bestyrelsesmedlemmer, direktør Henning Hummelose og direktør Lars Holten Pedersen, hvortil kom tre medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer (de samme som i fonden). Peter Snabe fortsatte som direktør i fonden (på reduceret tid), medens han i Kuben blev afløst af den hidtidige direktør for byggeområdet, Mogens Lyck.

Fondens uddelinger gennem tiderne

Boligfonden var oprindeligt blevet stiftet med baggrund i et ideelt ønske fra Bikubens ledelse om at gøre det muligt for almindelige familier at erhverve eget hus til en rimelig pris. Valget af fonds-formen

frem for aktieselskabsformen var nok delvis foretaget af psykologiske grunde, idet man herved klart kunne signalere at målet ikke var at tjene penge på byggerierne. Der var ved stiftelsen ingen tanker om uddelinger, men en bestemmelse herom var blevet indført i vedtægterne i forbindelse med en større ændring i 1979. Ved fondslovgivningen i 1986 blev der lovmæssigt fastlagt spilleregler for erhvervsdrivende fonde, herunder stillet krav om uddelinger i overensstemmelse med formålet. Allerede i 1987 påpegedes i et stort advokat-responsum at der påhvilede fonden en uddelingsforpligtelse, der senest skulle iagttages når konsolideringsformålet var opfyldt.

Det historiske udgangspunkt betød at fondens ledelse gennem årene især havde lagt vægt på bestemmelsen om at bygge gode boliger til rimelige priser, hvilket måtte anses for opfyldt gennem de mange gode byggerier landet over. Ønsket om at bidrage ved byggeriets udvikling havde gennem 1970'erne resulteret i en lang række forsøgsprægede byggerier i samarbejde med Statens Byggeforskningsinstitut, SBI, og Byggeriets Udviklingsråd, BUR, bl. a. opførelse af lavenergihuse i Humlebæk og Ballerup, et grønt andelsboligbyggeri i Ålborg m. fl.

Formålsbestemmelsen om rimelige priser (og den oprindelige tilføjelse om af formålet ikke var at opnå økonomisk gevinst) havde betydet at de årlige overskud havde været beskedne, hvorfor hele overskuddet gennem årene naturligt var blevet henlagt til konsolidering. Først i 1990'erne påbegyndte fonden egentlige uddelinger, i første omgang ved uddelinger af rejselegater på 25.000 kr., kaldet "Den gule Mursten", som støtte og opmuntring til yngre brancheudøvere, der havde gjort en særlig indsats for byggeriets udvikling.

Den første større samlede uddeling fandt sted på fondens 25-års fødselsdag, den 1. juni 1994 (der det år samtidigt var Arkitekturens dag). Uddelingen omfattede tildelinger af rejselegater til fire unge arkitekter, støtte til en bogudgivelse samt uddeling af et hæderslegat. Det blev samtidigt besluttet at uddelinger var en årligt tilbagevendende begivenhed.

Endvidere støttede fonden en række udredninger, debatoplæg og skrifter, bl. a. "Af lyst eller nød" (om ældregenerationens boligforhold, 1994), "De gamle Huse" (en arkitekturguide i samarbejde med Kunstakademiets Arkitektskole, 1995) og "Bygherrens rolle" (et debatoplæg rettet mod oprettelse af Bygherreforeningen, 1996).

Den nye situation, herunder beslutningen i 1999 om en klar udbyttepolitik i Kuben, gav fonden nye muligheder. Allerede samme år introducerede fonden, i samarbejde med den nystartede Bygherreforening, uddelingen af en årlig Bygherrepris, der havde (og har) til formål at pege på og belønne "bygherrer, der har udvist særdeles god og professionel bygherreindsats, værdig til efterfølgelse". Endvidere øgedes uddelingen af de opmuntrende rejselegater, ligesom fonden ydede støtte til en række forsknings- og formidlingsprojekter, bl. a. på indeklimaområdet. Endelig finansierede fonden en undersøgelse af befolkningens boligvalg ("Beboerundersøgelse", Institut for Fremtidsforskning, 2000) og projektforslag om bedre udnyttelse af bygninger samt ressourcebesparende og miljøforbedrende ideer (bl. a. "Miljøbevidste seniorbofællesskaber", Boligtrivsel i Centrum, 2001).

Fondens økonomiske muligheder efter omdannelsen

Boligfondens muligheder for at foretage uddelinger i overensstemmelse med formålet var stærkt afhængig af det årlige udbytte fra Kuben A/S, idet næsten hele egenkapitalen i fonden var placeret som aktiekapital i Kuben. Ved omdannelsen i 1999 var det på et bestyrelsesmøde i fonden besluttet, at fonden fremover årligt skulle modtage halvdelen af overskuddet som udbytte. Imidlertid var det historiske ledelsessammenfald ophørt, og der var nu etableret formelt og reelt uafhængige bestyrelser (og direktioner) i fond og datterselskab, og Kubens nye ledelse fokuserede naturligt nok især på Kubens egne udviklingsmuligheder, herunder behovet for fortsat konsolidering. Ved den første årsregnskabsafslutning i det nye regi fandt man således anledning til at foretage betydelig nedskrivninger (især på projekterne i Tyskland), hvorfor man fandt at der ikke kunne udbetales udbytte. Da Kubens ledelse ved årsafslutningen i 2001 foreslog et mindre udbytte end aftalt med og forventet af fonden, var der opræk til en begyndende konflikt.

Debatten viste, at der ikke burde være sammenfald i bestyrelserne, et synspunkt klart tilkendegivet på et bestyrelsesmøde i fonden. Den historiske begrundelse for det store sammenfald var, at man ved overflytningen i 1990 af de erhvervsmæssige aktiviteter til datterselskabet Kuben A/S ønskede at fastholde kontinuiteten (og fondsimaget), og derfor lod fondens direktion og den samlede bestyrelse, herunder tre medarbejdervalgte, samtidigt udgøre ledelsen i Kuben.

Ved generationsskiftet i 1999 var målet at etablere et arms-length forhold mellem fond og driftsselskab, med hver sin direktør og bestyrelsesformand. Men majoriteten af bestyrelsesmedlemmer var fortsat sammenfaldende, og fondens næstformand blev bestyrelsesformand i Kuben. Reelt blev et fuldt arms-length forhold først etableret ved valget af en ekstern bestyrelsesformand i Kuben, da Boligfondens bestemmende indflydelse ophørte i 2001 ved salget af halvdelen af aktierne til Realdania.

Samtidigt knirkede det hurtigt i det daglige samarbejdsforhold mellem fond og driftsselskab. Mangelfuld information fra Kuben gjorde det vanskeligt for fonden at disponere og planlægge. Fem bestyrelsesmedlemmer, heraf de tre medarbejdervalgte, havde sæde i begge bestyrelser og var af den grund naturligt velorienterede, medens fondens øvrige bestyrelse og direktion alene modtog halvårlig regnskabsinformation. Behovet for en mere fremadrettet indsigt blev drøftet og en egnet rapporteringsform aftalt med bistand fra fondens (og Kubens) revisor.

Hertil kom problemer med Kubens varetagelse af opgaver for fonden. Ved adskillelsen af direktornerne i fonden og i Kuben var det aftalt at Kuben i nødvendigt omfang skulle servicere fondens direktør, svarede til den praksis som var udviklet gennem det forløbne ti-år, hvor Kubens personale (uden særskilt afregning) havde varetaget administrationsopgaver for fonden (som til gengæld ikke havde krævet udbytte). Situationen nu var

Peter Snabe forklarer: Nye fondslove i 1986 stillede principielt krav om uddelinger, der senest skulle iagttages når konsolideringsbehovet var opfyldt. Kubens udvikling og dermed behovet for mere driftskapital udskød således i betydelig grad fondens uddelingsopgaver til bedre tider. (I retrospekt må det nok konstateres at den manglende adskillelse af ledelserne i fond og driftsselskab i nogen grad betød at ledelseskrafterne koncentrerede sig om Kuben, og at fondens egne forhold derved fik mindre opmærksomhed.)

Ved den klare opdeling af den daglige ledelse i 1999 var det hensigten at skabe en større fokusering på fondens rolle som uddelende fond. Imidlertid opstod der på det psykologiske plan en ikke ukendt konkurrence om hvem der bestemte: fonden (som den formelle ejer) eller Kuben (som tjente pengene). Samtidigt var Kubens bestyrelsesformand fortsat bestyrelsesmedlem i fonden, hvor han ydermere som næstformand var designet som næste formand. Det forklarer til en vis grad Kuben-ledelsens holdning til fonden, der populært sagt blev anset som Kubens fondsafdeling, der kunne varetage uddelinger af de midler, som Kuben fandt det rimeligt at afsætte til formålet.

ny, idet Kuben naturligvis skulle have sine ydelser betalt af fonden. Kuben fastsatte imidlertid så høje priser at fonden besluttede at varetage sin egen administration, herunder administration af domicilejendommen, ved (deltids)ansættelse af en direktionssekretær, Stephen Bloch Juhl (som havde en fortid som leder af fondens filialbyggeafdeling i årene 1974 – 1985).

Fondens direktion så naturligvis med bekymring på udviklingen. Det manglende udbytte ville hurtigt bringe fonden til stilstand. Fondens bestyrelse, hvori Kubens bestyrelsesformand som nævnt havde sæde, tog dog udviklingen roligt i håbet om at tiden ville løse problemet. Så fonden haltede sig igennem 1999 og 2000 på beskedne budgetter. Et

forslag fra direktionen til bestyrelsesformanden i februar 2001 om at tage problemstillingen op, fx på generalforsamlingen i Kuben samme år, nød ikke fremme.

Samtidigt udviste Kubens ledelse ingen initiativer rettet mod at tiltrække ny kapital. Den oprindelige B-aktiekapital var godt nok fortsat til rådighed, nu som ansvarlig indskudskapital. Men det var en stakket frist, idet indskudskapitalen skulle afdrages over en fem-årig periode. Kuben-ledelsen havde øjensynligt en ambitiøs plan om at tilbagebetalingen kunne gennemføres ved en hårdere forretningsmæssig styring i alle led, så resultatet på bundlinien kunne øges tilstrækkeligt. Og hertil kom så den firmapolitiske tanke om at beholde overskuddet i Kuben frem for at betale udbytte til fonden.

Fondens direktion fostrede derfor tanken om at afhænde halvdelen af Kuben-aktierne til en partner med samme almennyttige profil som Boligfonden. Ved en kontakt i sommeren 2001

Foreningen RealDanmark blev etableret i efteråret 2000, da Foreningen KD solgte sin del af RealDanmark A/S (det tidligere Kapital Holding A/S) og dermed Realkredit Danmark A/S og BG-Bank til Danske Bank. Med salget af aktierne i RealDanmark etablerede Foreningen KD sig som Foreningen RealDanmark (der i 2002 skiftede navn til Fonden Realdania, senere blot Realdania). Efter frasalget af RealDanmark aktiviteterne startede foreningen med en formue på knap 17 mia. kr. – en egenkapital som ifølge realkreditloven ikke kunne tilbagebetales til medlemmerne af realkreditforeningen, men som skulle anvendes til formål, der kom almenvellet til gode.

Realdania kaldes ofte en fond, men er teknisk set en erhvervsdrivende forening, som man kan blive medlem af, hvis man ejer fast ejendom i Danmark. Institutionen har siden etableringen i 2000 sat mange forskellige projekter i gang for at øge livskvaliteten i byen, i byggeriet og i bygningsarven i Danmark.

til en mangeårig samarbejdspartner, formanden for Foreningen RealDanmark, Jørgen Nue Møller, opnåedes en forståelse om at Foreningen og Boligfonden ville kunne enes om et lige sameje af Kuben. Bestyrelsesformanden skulle i givet fald vælges i personkredsen uden for foreningens eller fondens "venner". RealDanmarks interesse var dels investeringen dels adgang til Kubens viden og kontakter inden for foreningens arbejdsområde. Fordelen for Boligfonden ville være en spredning af risikoen, kombineret med en mere sikker, løbende indtjening, idet en del af provenuet ved salget af aktierne i givet fald kunne placeres i sikre papirer. Fordelen for Kuben ville være dels muligheden for et betydeligt kapitalindskud dels et nært samarbejde med RealDanmark, den største danske fond, rettet mod byggeriet. En ren win-win-win situation.

En kontakt til en medarbejderrepræsentant i Boligfondens og Kubens bestyrelser, Axel Høyer, viste stor interesse hos medarbejderne for de opgavemuligheder der ville kunne opnås ved et samarbejde med RealDanmark. Ved et efterfølgende møde med Realdanias ledelse på neutral grund tilsluttede Boligfondens formand sig planen i skitseform. Senere tilsluttede fondens og Kubens bestyrelser sig et gennemarbejdet forslag, som dog ikke vakte udelt begejstring hos Kubens direktion, der var bekymret for, hvad der nu skulle ske. Men forslaget blev godkendt, og en aftale indgået. RealDanmark erhvervede dermed pr. 1. september 2001 halvdelen af aktierne i Kuben A/S, nom. 25 mio. kr. for 67,5 mio. kr. Samtidigt aftaltes at RealDanmark og Boligfonden hver ville nytægge op til nom. 25 mio. kr. aktier til kurs 200, hvis der skulle opstå behov herfor til indfrielse af Kubens ansvarlige kapital.

Personspørgsmålet blev løst ved at parterne enedes om på førstkomende generalforsamling at pege på direktør Henning Hummelose som ny bestyrelsesformand. Hummelose (tidl. kollega og god bekendt med Flemming Borreskov) var allerede medlem af Kubens bestyrelse, udpeget af BG Bank og Nykredit. Formanden, Steffen Juul, valgte imidlertid straks at trække sig som formand og overlod roret til Henning Hummelose. Samtidigt indtrådte direktør i RealDanmark, Flemming Borreskov, og foreningens næstformand, Poul Christensen, i Kubens bestyrelse, medens Boligfonden blev repræsenteret af Steffen Juul og Keld Fuhr.

Hertil kom de tre medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, der fortsatte i Kubens bestyrelse som hidtil. Bestyrelsen i fonden fortsatte med den ændring at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer (de samme som i Kubens bestyrelse) udtrådte som konsekvens af at fonden nu ikke længere havde den bestemmende indflydelse i driftsselskabet. Reelt var den længe ønskede armslength afstand mellem fond og driftsselskab først nu endeligt etableret.

Allerede ved årsafslutningen for 2001 kunne Boligfonden notere det første kontante resultat af aftalen, idet Kuben nu som aftalt udbetalte udbytte til aktionærerne med halvdelen af nettooverskuddet (hvortil kom det sædvanlige overskud fra ejendomsdriften samt et fornuftigt resultat af de frie midler skabt ved aktiesalget). Også Kuben opnåede hurtigt kontante fordele ved aftalen, idet der allerede i 2002 blev gennemført nytægning af nom. 10 mio. kr. aktier á kurs 200 til styrkelse af kapitalgrundlaget.

Boligfonden havde ved afhændelsen af aktier i Kuben opnået en god spredning af aktiverne. Ved udgangen af 2001 udgjorde kapitalandelen i Kuben således under halvdelen af fondens samlede aktiver, medens resten var placeret i domicilejendommen og i værdipapirer. Egenkapitalen var vokset til 125 mio. kr., og årsresultatet muliggjorde betydelige uddelinger. I de kommende år skulle fonden markere sig som en betydelig institution inden for byggeriet ved at igangsætte og støtte en lang række projekter rettet mod udviklingen af byggeriets kvalitet og produktivitet.

Kubens udvikling i årene efter generationsskiftet

Kuben var ved generationsskiftet i 1999 i god gænge. Valget af Mogens Lyck (reelt den hidtidige næstkommanderende) som ny administrerende direktør betød business as usual, så virksomheden fortsatte alle igangværende aktiviteter inden for bygge-, byggeadministrations- og ejendomsadministrationsområdet som hidtil.

Igangværende forhandlinger betød at Kuben gennem datterselskabet Boplan A/S allerede pr. 1. september 1999 kunne overtage virksomheden Octocon A/S, det tidligere Arbejderbo, som gennem en menneskealder havde været det store

flagskib inden for det almennyttige byggeri. Efter overtagelsen skiftede byggeadministrationsenhederne navn til Kuben Boplan A/S. I 2000 overtog Kuben gennem datterselskabet Kuben Ejendomsadministration A/S yderligere alle aktiver og medarbejdere i Hørsholm-virksomheden Rasmussen Byg og Bo A/S, hvorved Kubens ejendomsadministrationsportefølje øgedes med mere end 2.200 enheder, hovedsageligt andels- og ejerboliger. Hertil kom Scarstein Ejendomsadministration A/S, som Kuben overtog i 2002.

Boligbyggeriet var præget af høj efterspørgsel, og Kuben igangsatte i årene store boligbyggerier i Københavnsområdet (173 andelsboliger på Holmen, 330 andelsboliger på Ny Tøjhusgrunden på Amager, 300 ejerboliger i Hørsholm), hvortil kom en lang række mindre byggerier (20-40 enheder) i provinsen (Odense, Haderslev, Vojens, Svendborg, Hadsund m. fl.). Resultaterne var gode (i 1999 dog præget af betydelige nedskrivninger på bl. a. de tyske projekter), men en yderst forsigtig indtægtsførsel betød at bundlinien blev holdt på passende små, men dog stigende beløb (i 2000 6,3 Mkr., i 2001 6,7 Mkr., i 2002 8,7 Mkr.). En tidligere afdelingsdirektør fortæller at der i mange enkelt-sager blev hensat endog særdeles store beløb til færdiggørelse, beløb der i senere år (fx ved 1-års eller 5-års gennemgangen) kunne tilbageføres når det viste sig at behovet (nærmest forventeligt) var ikke-eksisterende.

Et hovedpunkt var Kubens kapitalbehov. Ved indløsningen af BG Bank og Nykredit aktieposter 1997/98 var egenkapitalen reduceret med 100 mio. kr. ved en kapitalnedsættelse, som i første omgang blev finansieret ved optagelse af ansvarlig indskudskapital, der skulle afdrages over 5 år. I en strategiplan fra 2001 var forudsat en soliditet på min. 20%, svarende til en maksimal balance på ca. 600 mio. kr. Pr. 1. september 2001 indtrådte Realdania som 50% aktionær. I aktionæroverenskomsten med Boligfonden var aftalt at aktionærerne var villige til samlet at indskyde op til 100 mio. kr., såfremt der viste sig behov herfor. De (formelt) små resultater i 2000 og 2001 (og budgettet for 2002) var derfor med til at begrunde kapitalindskud fra aktionærerne på 20 Mkr. i 2002 og yderligere 40 Mkr. i 2003, hvorved egenkapitalen bragtes op på 170 Mkr., resulterende i en soliditet på 21,0%, overstigende det af aktionærerne fastsatte mål på 20%.

I oktober 2001 fremlagde direktionen en plan for forretningsudviklingen 2002 – 2004, betydende en fordobling af byggeriet i eget regi. Bestyrelsen tilsluttede sig planen. Kuben var således, set såvel udefra som fra medarbejdernes side, i fortsat god gænge. Men der var begyndende problemer i bestyrelseslokalet, idet kemien mellem direktion og dele af bestyrelsen ikke var god. Dette betød på lidt længere sigt direktørens afsked.

BOLIGFONDEN SOM UDDELENDE FOND

Af A. Peter Snabe

Efter afhændelsen af halvdelen af aktierne i datterselskabet Kuben A/S til Realdania i 2001, kunne Boligfonden koncentrere kræfterne om delformålet ”at bidrage til byggeriets kvalitet og produktivitet”. Økonomien var god og fonden foretog i de følgende år en række uddelinger til formålet. Imidlertid blev Kuben A/S i 2008 ramt så voldsomt af en byggekrise, at fonden måtte overdrage alle aktier til Realdania. Boligfonden er nu ved at tilpasse sig den nye økonomiske situation.

Fondens udvikling og ledelse

Efter det indledte samarbejde pr. 1. september 2001 med Realdania (dengang Foreningen RealDanmark) kunne Boligfonden koncentrere kræfterne om (del)formålet ”at bidrage til udviklingen af byggeriets kvalitet og produktivitet”. Som et led i aftalen flyttede fonden ultimo 2001 fra domicilejendommen Ragnagade 7 (som Kuben-koncernen benyttede i sin helhed som hovedkontor) til Realdanias domicil, Nicolai Eigtveds Gade 28, Christianshavn.

Kuben var fortsat et 50% ejet datterselskab, men det fælles ejerskab med Realdania betød at ledelsen af Kuben-koncernen i teori og praksis var overladt til den i fællesskab valgte bestyrelse med Henning Hummelose som formand. Fondens to repræsentanter i Kubens bestyrelse var advokat Steffen Juul og civilingeniør Keld Fuhr. I 2005 reduceredes fondens repræsentation til et medlem, bestyrelsesformanden Keld Fuhr.

I foråret 2002 forestod et generationsskifte i Boligfonden. Peter Snabe, 65 år, fratrådte som direktør, og blev afløst af den hidtidige direktionssekretær, civilingeniør Stephen Bloch Juhl. Bestyrelsesformanden, Svend Jakobsen, meddelte samme år at han ønskede at udtræde af bestyrelsen ved årsmødet 2003, men da der ikke forud for dette møde kunne opnås enighed om hvem der skulle efterfølge ham som formand valgte han at fortsætte til 2004, hvor han fratrådte pga. alder.

Kort forud for Svend Jakobsens fratræden ændredes vedtægterne, idet antallet af bestyrelsesmedlemmer øgedes fra fire til fem. Det gav mulighed for ved årsmødet i 2004 som afløsning for Svend Jakobsen at indvælge to nye bestyrelsesmedlemmer, arkitekt Gøsta Knudsen og civilingeniør, professor Erik Reitzel, begge højt estimerede inden for hver deres fagområde. Som formand valgtes herefter den hidtidige næstformand, advokat Steffen Juul, 62 år, der imidlertid afgik ved døden allerede i november samme år, hvorefter direktør Keld Fuhr, 64 år, overtog formandsposten.

Ved årsmødet 2005 indvalgte yderligere Louise Gade, borgmester i Aarhus, som afløste afdøde Steffen Juul. Endelig valgte Bikuben Fonden samme år Klaus Hækkerup, MF, som afløser for det mangeårige medlem, Christian O. Aagaard, tidl. MF.

I februar 2007 blev Gøsta Knudsen imidlertid valgt som ny stadsarkitekt i Aarhus (med tiltrædelse august samme år). Efter en drøftelse i bestyrelsen om det uheldige sammenfald af chef og ansat (i form af borgmesteren i Aarhus og stadsarkitekten sammesteds), udtrådte Louise Gade ved valgperiodens udløb april 2007. Hun blev efterfølgende, i september 2007, afløst af Sidse Buch, konsulent i BAT (Bygge-, Anlægs- og Træindustriens Kartel).

Ved udgangen af året ønskede Erik Reitzel at udtræde; hans afløser blev Karen Mosbech, direktør i Københavns Ejendomme, der indvalgte på årsmødet april 2008.

Boligfonden økonomiske situation var god efter afhændelsen af halvdelen af aktierne i Kuben. Der var opnået en passende spredning af aktiverne, idet kapitalandelen i Kuben ved udgangen af 2001 udgjorde under halvdelen af fondens samlede aktiver, medens resten var placeret i den fuldt udlejede domicilejendom og i gode værdipapirer. Egenkapitalen var vokset til 119 mio. kr., hvoraf kapitalandelen i Kuben udgjorde 50 mio. kr. De forventelige, fremtidige årsresultater (specielt udbyttet fra Kuben) muliggjorde betydelige udde-linger, se efterfølgende afsnit om uddelinger.

De gode tider og det øgede aktivitetsniveau betød imidlertid at balancen voksede i Kuben, og der viste sig behov for kapitaludvidelser, som blev foretaget med 20 mio. kr. i 2002 og 40 mio. kr. i 2003. Boligfonden indbetalte i overensstemmelse med aftalen med Realdania halvdelen heraf, hvorved fondens kapitalandel i Kuben øgedes til 85 mio. kr. ultimo 2003. Indeståendet i datterselskabet blev

Fonden for Billige Boliger blev stiftet med det formål at skabe fleksible og billige boliger i danske byer, dvs. gode boliger som kan betales med en almindelig indkomst. Fonden blev oprettet på initiativ af Jørgen Nue Møller med henblik på at gennemføre ideer, oprindeligt fostret af Ritt Bjerregaard (under valgkampen om overborgmesterposten i København i 2005) under overskriften "5000 boliger til 5000 kr. om måneden".

Fonden har i Kongens Enghave opført i alt 42 boliger (Vildrosen), hvoraf 12 er særligt billige andelsboliger, medens resten er andelsboliger solgt på almindelige markedsvilkår. I bydelen Ullerød i Hillerød Kommune er opført 86 boliger for FOB i Hillerød. Boligerne er O-energi-byggeri. På Grøndalsvænge Allé opførte fonden 90 almene boliger og 50 plejeboliger for den almene boligorganisation AKB København.

yderligere øget ved at fonden i 2004 ydede Kuben et lån på 15 mio. kr. til køb af et areal i Værløse.

I 2006 indtrådte Boligfonden som medstifter af ny fond, "Fonden for Billige Boliger". De øvrige stiftere var KAB-fonden, Kooperationens Udviklingsfond, DIS-fonden og Akademisk Arkitektforening. Jørgen Nue Møller blev valgt som formand og Boligfondens formand, Keld Fuhr, blev valgt som næstformand. Fonden indgik efterfølgende en managementaftale med Kuben Byg A/S, der har forestået en byggeteknisk udvikling der med rette kan betegnes som re-industrialisering, nemlig byggeri med rumstore enheder, færdigfremstillede på fabrik.

Medio 2007 forlod Kuben den hidtidige domicil-ejendom i Ragnagade for at flytte til større lokaler på Jarmers Plads. Boligfonden afhændede i den forbindelse ejendommen i Ragnagade med en betydelig kapitalgevinst på 25 mio. kr., hvilket bragte egenkapitalen i fonden ultimo året op på 164 mio. kr., hvoraf kapitalandelen i Kuben udgjorde 90 mio. kr.

I 2008 opstod der imidlertid, som nærmere beskrevet i et efterfølgende afsnit, voldsomme tab i datterselskabet Kuben, resulterende i at fondens aktier måtte overdrages for én kr. til Realdania, som påtog sig en komplet restrukturering. Hertil kom (urealiserede) kursreguleringer, resulterende i et samlet tab i året på 116 mio. kr. Egenkapitalen var dermed reduceret til 46 mio. kr. Situationen krævede nytænkning, og bestyrelsen valgte (under mottoet om at sætte tæring efter næring) dels at slanke organisationen ved at outsource sekretariatet dels at reducere uddelingerne betydeligt, herunder ændre takten for uddeling af Bygherre-, Driftsherre- og ProcesPrisen fra uddeling hvert år til uddeling hvert andet år. I den forbindelse valgte direktøren, Stephen B. Juhl, at fratræde pr. 31.12. 2008, ligesom det hidtidige sekretariat, beroende i lokaler hos Realdania, blev nedlagt.

I 2009 blev situationen stabiliseret på et mere beskedent niveau end tidligere. Direktørstillingen blev ikke genbesat. Sekretariatsfunktionen blev, med baggrund i en detaljeret beskrivelse af fondens arbejdsopgaver og indhentede tilbud, overdraget til et mindre, specialiseret konsulentfirma, Space>Pro Aps.

Space>Pro Aps varetager yderligere sekretariatsfunktionerne for Dansk Facilities Management Netværk og DFM-Benchmarking. Virksomheden ledes af arkitekterne Bodil Schnipper og Inger Ravn, der som bygherrerådgivere udarbejder byggeprogrammer, udfører arealanalyser og metodeudvikler projekter i byggeriets ide- og opstartsfasen.

Boligfonden har i 2009 erhvervet en udlejningsejendom, Søborg Hovedgade 65-67, omfattende to butiksejerlejligheder på henholdsvis 1100 kvm. (udlejet til Netto) og 160 kvm., hvilket sikrer fondens fortsatte status som erhvervsdrivende fond. De bedre konjunkturer i året gav en betydelig (urealiseret) kursgevinst, og dermed et samlet resultat på 18 mio. kr. Egenkapitalen ultimo 2009 øgedes dermed til 65 mio. kr., hvoraf værdien af ejendommen i Søborg udgjorde 27 mio. kr.

Fondens uddelinger

Uddelingerne i fonden blev, efter det indledte samarbejde med Realdania, som hidtil benyttet til at støtte bygherreindsatsen ved uddeling af "Bygherreprisen" (i samarbejde med Bygherreforeningen, der var blevet stiftet i 1999 med Boligfonden som fødselshjælper) og rejselegatet "Den Gule Mursten", der årligt uddeltes til en række dygtige brancheudøvere, som havde gjort en indsats for byggeriets fortsatte udvikling. Endvidere uddelte fonden et betydeligt beløb til et hold af landets førende klimaforskere med henblik på udviklingen af et IT-baseret værktøj til sikring af på bedre indeklima i byggeriet, ligesom der ydedes støtte til flere udgivelser, der formidlede ny viden om byggeri.

Aftalen om at halvdelen af nettoresultatet i Kuben skulle udbetales som udbytte gav Boligfonden økonomiske muligheder for igangsætning af yderligere aktiviteter. Allerede i 2002 kunne fonden således øge uddelingerne til tre millioner kroner, et beløb der i den kommende 5-års periode stille og roligt blev næsten tredoblet. Boligfonden indstiftede i samme forbindelse en ny årlig pris, Driftsherreprisen, med henblik på at fremme kvalitetsbevidst og effektiv ressourcenyttelse i bygningsmassen ved at udpege gode rollemodeller. Med Driftsherreprisen, der uddeltes første gang

i 2003, bekræftede Boligfonden sit engagement i udbredelsen af Facilities Management, systematisk forvaltning af bygningsdrift og -vedligeholdelse. Hertil kom løbende støttetilsagn til perspektivrige udviklingstiltag og anden værdifuld indsats ved byggeriets udvikling.

I 2005 introducerede Kuben yderligere en pris, ProcesPrisen. Med denne pris understregede fonden sit engagement i udviklingen af nye processer som vejen til et bedre og billigere byggeri. Prisen blev planlagt uddelt hvert år i januar i samarbejde med foreningen Lean Construction Danmark. Med prisen fulgte 125.000 kr. til et kunstnerisk arbejde. Prisen uddeltes i 2005, 2006 og 2007, men i 2008 besluttedes det at ændre uddelingshyppigheden, så prisen nu uddeles hvert andet år, senest i 2009.

Boligfonden præsenterede sig i disse år som "Byggeriets udviklingsfond" (nævnt første gang i årsrapporten for 2002). Samtidigt ændredes fondens grafiske udtryk, navnet omskrevet til ét ord, BoligfondenKuben, og der introduceredes et nyt logo, beskrevet som: "En kube, en terning? Et hus, en bygning? Eller blot en flade og en form, tegnet af sin skygge? Svaret afhænger af øjet der ser – men for BoligfondenKuben selv er det nye logo udtryk for en skærpet profil: Den almennyttige fond, der støtter initiativer til fremme af kvalitet og produktivitet i dansk byggeri".

I årsrapporten 2005 præsenteredes yderligere fondens *mission* (at fremme udvikling og afprøvning af ny viden og at sikre dens nyttiggørelse) og *vision* (at udvikle byggeri, som giver bygherrer og brugere bedre kvalitet og større brugsværdi for pengene).

Boligfonden havde oprindeligt i forretningsmæssige sammenhænge benyttet et logo i form af først mursten, senere et stiliseret hus og en sekskant, symboliserende en boligbyggevirksomhed i tæt sammenhæng med Bikuben. Efter fondens ophør med aktiv byggevirksomhed i 1990 blev logoet overtaget (og senere forenklet) af datterselskabet Kuben, som nu havde det markedsføringsmæssige behov for et logo. Boligfonden præsenterede sig herefter (indtil 2002) alene med sit navn.

Endvidere præsenteredes en række *fokusområder*: Publikation af forsknings- og udviklingsresultater, implementering af nyt indhold og nye metoder i byggeriets uddannelser, videnoverførsel fra et fagområde til et andet, byggeriets produkt med særlig fokus på boligbyggeriet, byggeriets processer, bygherrerollen og driftsherrerollen.

Fondens mange uddelinger og priser i perioden er nærmere beskrevet i bilaget "Boligfondens priser og uddelinger 1999 – 2009".

Kuben efter Realdanias indtræden som aktionær

Ved Realdanias erhvervelse af halvdelen af aktierne i Kuben indledtes et samarbejde mellem de to fonde, der ud over det fælles ejerskab havde sigte på en forretningsmæssig udvikling af Kuben-koncernen. Hertil kom at Realdania forventede at kunne bruge Kuben til at realisere en række projekter til fremme af byggeriets udvikling samt til at opnå en bedre og mere professionel ledelse og styring af Realdanias projekter.

Realdania havde allerede i en pressemeddelelse i forbindelse med erhvervelsen af aktierne pointeret at man anså købet for en strategisk investering, idet man (som relativ ny organisation) ville trække på den ekspertise og de kontakter, som Kuben havde opbygget gennem mange år. Derfor indtrådte direktør i Realdania, Flemming Borreskov, og næstformanden i Realdanias bestyrelse, Poul Christiansen, i Kubens bestyrelse, ligesom det var aftalt at formanden for Kuben fremtidigt skulle være en "neutral" person, uden binding til aktionærerne.

Boligfonden havde tilsvarende, ved salget af aktierne til Realdania, gjort det klart at man lagde vægt på at samarbejdet med foreningen ville styrke forretningsmulighederne for Kuben i de kommende år. Kubens bestyrelse havde kvitteret herfor ved i en pressemeddelelse at udtrykke store forventninger til samarbejdet med Realdania, ligesom man (på foranledning af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer) udtalte, at medarbejderne i Kuben så frem til mulighederne for at få tilført nye spændende opgaver.

Imidlertid var der i Kubens direktion ikke den store entusiasme eller noget særligt blik for samar-

bejdsmulighederne med Realdania. Ændringerne kom måske lidt for pludseligt, og de var i nogen grad trukket ned over hovedet på den daglige ledelse, som ikke havde været indviet i forhandlingerne forud for aktiesalget. Direktionen så vel nok mulighederne i de øgede kapitalmuligheder, der ville kunne støtte Kuben i dens fortsatte udvikling, men der blev ikke udvist nogen større interesse for at udvikle et særligt samarbejde med Realdania om fondens mange støttede projekter. Flere tidligere medarbejdere fortæller at den daglige ledelses holdning til Realdania blev udtrykt i sætningen: "Hvis de vil os noget, kan de komme til os".

Realdanias interesse rettede sig især mod byggeadministrationsfunktionerne, idet Kubens ekspertise på dette område naturligt ville kunne udnyttes i forbindelse med de store støttede projekter, der var under overvejelse (og som senere blev realiserede, i de fleste tilfælde uden Kubens bistand!).

Ejendomsadministrationsområdet havde mindre interesse, idet Realdania allerede var dækket ind her gennem en betydelig investering i DADES A/S. Alleerede under de indledende forhandlinger om samarbejdet i 2001 bemærkedes muligheden for et nærmere samarbejde mellem Kuben og DADES (som tidligere var drøftet mellem disse parter, se afsnittet "Boligfonden som moderfond").

Ved udgangen af 2002 fremkom DADES' direktion underhånden med et tilbud om at erhverve Kuben Ejendomsadministration A/S, idet der samtidigt stilledes et strategisk samarbejde om byggeri og byggherrerådgivning i udsigt. Realdanias direktion var positiv, idet man fandt at Kuben dermed bedre kunne koncentrere sig om kerneforretningerne (byggeri og byggeadministration). Efter en række prisdrøftelser med deltagelse af en virksomhedsmægler blev forslaget dog opgivet, inden det nåede frem til behandling i Kubens ledelse.

Der etableredes dog samarbejde om enkelte konkrete projekter, men med ringe succes. På det stort anlagte byggeprojekt, Bispebjerg Bakke, med kunstneren Bjørn Nørgaard som central rådgiver, fik Kuben overdraget byggeadministrationen. Efter Kubens opfattelse var honoraret alt for lille i forhold til opgaven, idet projektet blev ændret et utal af gange, hvilket resulterende i en økonomisk dårlig sag for Kuben. Sagen opfordrede derfor ikke til gentagelse. Samtidigt lykkedes det ikke Kuben og Realdania at nå til enighed om betingelserne for en række arealerhvervelser, der skulle udnyttes til støttede udviklingsprojekter. Realdania endte derfor med at udvikle sin egen organisation og sit eget ejendomsselskab, Realea, der løste de mange potentielle opgaver, som Kuben havde haft inden for rækkevidde.

Kuben havde i øvrigt en flot udvikling i årene efter Realdanias indtræden som aktionær. Arbejdsområderne var som hidtil byggeri, bygherrerådgivning og ejendomsadministration. Nettoomsætningen øgedes i årene 2001-2003 fra 375 mio. kr. til 585 mio. kr., samtidigt med at nettoresultatet øgedes fra 6,7 mio. kr. til 11,5 mio. kr. Flere mindre ejendoms- og byggeadministrationsvirksomheder blev overtaget i perioden, og der var ultimo 2003 i alt 177 medarbejdere i koncernen (samt et stort antal ejendomsfunktionærer). Efter kapitaltilførsel fra

En central kilde oplyser eksempelvis at bestyrelsen fandt, at der ved flere projekter ikke var taget nok hensyn til at de mere bløde værdier, herunder arkitekturen. Fx fandt flere bestyrelsesmedlemmer, at det højt profilerede store andelsboligbyggeri på Holmen, Halv Tolv, nok var et godt byggeri, men at det med sin placering ved vandet burde have haft et mere maritimt udtryk. Der blev derfor med ekstern assistance fra et arkitektfirma gennemført en vurdering af en række projekter rundt om i landet. Konklusionen var at situationen nok ikke generelt var så slem som påstået, men der kunne identificeres enkelte klare svipsere, bl. a. ved et konkret projekt på Fyn. Debatten herom forbedrede ikke stemningen på bestyrelsesmøderne.

aktionærerne var soliditeten øget til 21%, tiderne var gode, og der var i virksomheden stor optimisme og høje forventninger til fremtiden.

Imidlertid knagede det i forholdet mellem bestyrelse og direktion. Det ændrede ejerskab havde naturligt medført en stærkere fokus på arbejdet i bestyrelsen, idet der nok her var forventninger om nye tiltag. Kubens direktion fokuserede imidlertid meget på videreudvikling af de hidtidige aktiviteter, der økonomisk forløb særdeles tilfredsstillende, begunstiget af de gode tider.

Samtidigt har flere kilder påpeget at kemien i øvrigt generelt var dårlig blandt de afgørende hovedpersoner. Et centralt bestyrelsesmedlem har udtrykt, at han nærmest oplevede at han kom til ulejlighed, når han mødte op til bestyrelsesmøderne. Hertil kom at en større, fuldt udlejet erhvervs-ejendom, Kolding gl. Sygehus, ikke blev afhændet (så hurtigt) som ønsket af bestyrelsen, der ikke ønskede at Kuben skulle belaste balancen med færdigudviklede ejendomme (som anlægsejendomme). Resultatet blev at den administrerende direktør, Mogens Lyck, under et bestyrelsesmøde den 6. februar 2004 (efter en uoverensstemmelse med bestyrelsen om driftsforhold) måtte fratræde med øjeblikkelig virkning. Økonomidirektør Flemming Nielsen blev herefter konstitueret som administrerende direktør, indtil der i efteråret var der fundet en afløser.

Medarbejderreaktionerne var blandede. Mogens Lyck blev af mange medarbejdere anset for en dygtig direktør, der sikrede virksomheden (og dermed gav jobsikkerhed) med gode resultater på bundlinien, trods en yderst tilbageholdende indtægtsførsel på de enkelte sager. Samtidigt var det dog ikke ukendt, at han havde et dårligt forhold til flere centrale bestyrelsesmedlemmer, men generelt var det en udbredt opfattelse i virksomheden, at Mogens Lyck var blevet afsat af bestyrelsen på et usagligt grundlag og en betydelig vrede rettede sig mod især bestyrelsesformanden.

Henrik Skaanderup fortæller, at ansættelsesudvalget (Hummelose, Borreskov og Juul) i forbindelse med hans ansættelsessamtale pointerede, at opgaven var at lukke vinduer og døre op, strømline Kuben og køre løs, hvis der var væksttegn i markedet. Han gik derfor straks i gang med udskiftninger i ledelsen for at bane vej for en ny struktur, en ny koncernstrategi og nytænkning i hele organisationen. Samtidigt valgte Skaanderup en meget åben ledelsesstil med en stærk eksponering i pressen, der fulgte "den ledelsesmæssige revolution" i Kuben.

Allerede i begyndelsen af 2005 oprettedes en markedsrelationsfunktion, en ny personalefunktion og en innovationsafdeling, som stod for vidensdeling, undervisning og formidling af resultater, projekter, ideer, synspunkter og holdninger. I begyndelsen af 2006 blev "en optimeret og samlet organisation" præsenteret som "Det nye Kuben" med nyt logo, ny grafisk identitet, ny hjemmeside og nyt mantra: "Vi giver dig plads".

Fra en række tidligere medarbejdere og ledere forlyder det, at man ikke var enig i den nye direktørs voldsomme opgør med fortiden, hvor der dog havde været vist gode resultater. En tidligere chef udtaler direkte, at der blev trykket så hårdt på speederen at han efter nogle måneder valgte at fratræde, da han ikke ønskede at være med til at køre virksomheden i sæk. Den ledelsesmæssige uro og de mange nye signaler gav betydelig røre i medarbejderskaren og flere valgte at søge nye græsgange, se bl. a. afsnittet om "Ejendomsadministration".

Bestyrelsen tog sig tid til at finde en ny administrerende direktør, der kunne opfylde ønsket om en person der kunne bringe Kuben videre. Stillingen var attraktiv, og der var 70 ansøgere. Efter samråd med et headhunterfirma faldt valget på civilingeniør Henrik Skaanderup, der kom fra en stilling

som direktør for MT Højgaard Renovering, hvor han havde været drivkraften bag en ny strategiplan med fokus på bløde værdier.

Skaanderup, der tiltrådte pr. 1. september 2004, gennemførte hurtigt betydelige organisationsændringer, der bl.a. medførte at den mangeårige byggedirektør, Bjørn Nielsen, efter en faglig uoverensstemmelse den 11. november blev afskediget uden varsel og anmodet om straks at forlade virksomheden. Episoden medførte, at økonomidirektør Flemming Nielsen dagen efter opsagde sin stilling. I 2006 ansattes to nye selskabsdirektører, Henrik Klinge i Kuben Byg A/S og Flemming Nielsen (navnebroder til den tidl. økonomidirektør) i Kuben Ejendomsadministration A/S. Henrik Klinge vendte dog hurtigt tilbage til en direktørstilling i et rådgivende ingeniørfirma, og blev i foråret 2008 afløst af Knud Erik Busk, der havde været ansat i Kuben et par år, senest som afdelingsdirektør i et nyoprettet datterselskab, Kuben OPP A/S.

Bestyrelsen i Kuben blev i maj 2005 fornyet ved indtrædelsen af tre erfarne erhvervsfolk, direktør Kim Andersen (administrerende direktør for Superfos A/S), direktør Michael Ring (administrerende direktør for Stelton), og direktør Agnete Raaschou-Nielsen (administrerende direktør for Zacco Denmark A/S), der blev valgt som næstformand. Den øvrige bestyrelse var som hidtil Henning Hummelose (formand), Flemming Borreskov (Realdania) og Keld Fuhr (Boligfonden). Steffen Juul (valgt af Boligfonden) var død november 2004 og Poul Christiansen (valgt af Realdania) døde februar 2005.

Samarbejdet med den nye direktør var godt og beslutningerne blev i de første år truffet i enighed. Udviklingen i virksomheden var fortsat god, og optimismen i byggebranchen stor, næret af en nærmest ekspansiv udvikling i salgspriserne. Med fuld tilslutning fra bestyrelsen begyndte man i Kuben igen at erhverve råjord, dvs. opkøbe arealer der ikke umiddelbart kunne bebygges (en praksis der ellers havde været indstillet siden byggekrisen i begyndelsen af 1980'erne). Det første større projekt af denne art var Værløse Flyvestation, der blev erhvervet for ca. 250 mio. kr. med en forventelig udviklingshorisont over 10 år.

I 2005 kunne Kuben præsentere sit bedste resultat nogensinde med et nettooverskud på 43,6 mio. kr.,

et niveau der blev fastholdt i 2006 hvor Kubens omsætning nåede op på 1.051 mio. kr., resulterende i et nettooverskud efter skat på 42,2 mio. kr. Samtidigt var balancesummen dog øget fra 1 til 1½ milliard kr., og soliditeten gået ned til 16,6%. Men forventningerne til 2007 var et niveau på linie med 2006. En væsentlig grund til øgningen af balancesummen var, at der nu var sat yderligere skub i arealerhvervelserne, hvilket betød at der ultimo 2007 var en jordbank med udisponerede arealer for over 600 mio. kr. Forventningen var at arealerne, med et planlagt ejerboligsalg på ca. 800 boliger pr. år, kunne afvikles over en 3-4 årig periode.

Der var således meget positive forventninger til fremtiden. Medarbejderstaben øgedes i årene 2005 og 2006 med næsten 100 nye medarbejdere, herunder mange i stabsfunktioner, og Kuben havde derfor behov for større lokaler. Valget faldt på Realkredit Danmarks markante hovedsæde, Jarmers Plads 2, ejet af Realea (et ejendomsselskab fuldt ejet af Realdania). For at sikre plads til fremtidig vækst overtog Kuben hele ejendommen på lejebasis, idet det var planen foreløbigt at udleje de fire øverste etager i højhuset til eksterne lejere. Lejemålet blev overtaget oktober 2006, og efter en gennemgribende renovering af bygningen med klimaanlæg og nye installationer kunne Kuben flytte ind i de nye, prestigefyldte lokaler i juni 2007.

Samtidigt satsede man i Danmark gennem en nyoprettet forretningsudviklingsenhed på en række udviklingsprojekter, herunder KUL (Kubens Unikke Leverancesystem) hvor man bl. a. arbejdede med et koncept for billige boliger ved anvendelse af fabriksfremstillede boligmoduler. Endvidere oprettede man et nyt selskab, Kuben OPP A/S, der havde til formål at eje og drive projekter udbudt at det offentlige. Projekterne var yderst kapitalkrævende, og direktionens forhåbning var at Realdania ville gå med i projekterne; det lykkedes dog kun at etablere en enkelt opgave, et plejehjem i Græsted-Gilleleje Kommune.

Yderligere søgte man at etablere strategiske partnerskaber i hele Europa. Kuben investerede herunder (via et 20% medejerskab i et norsk selskab, Heimdal-gruppen) i en ny fabrik, HBSI A/S (Heimdal ByggeSystem International), beliggende i Ventspils i Letland; fabrikken skulle producere komplette lejlighedsmoduler af stål og gips for at billiggøre etagebyggeriet i Danmark. Endelig deltog

man aktivt i et nordisk samarbejde om et udvidet træhusbyggeri via programmet Nordiske Træbyer, ligesom man planlagde opførelse af kædehuse i Skagen ved anvendelse af Jørn Utzons træbaserede byggesystem Espansiva .

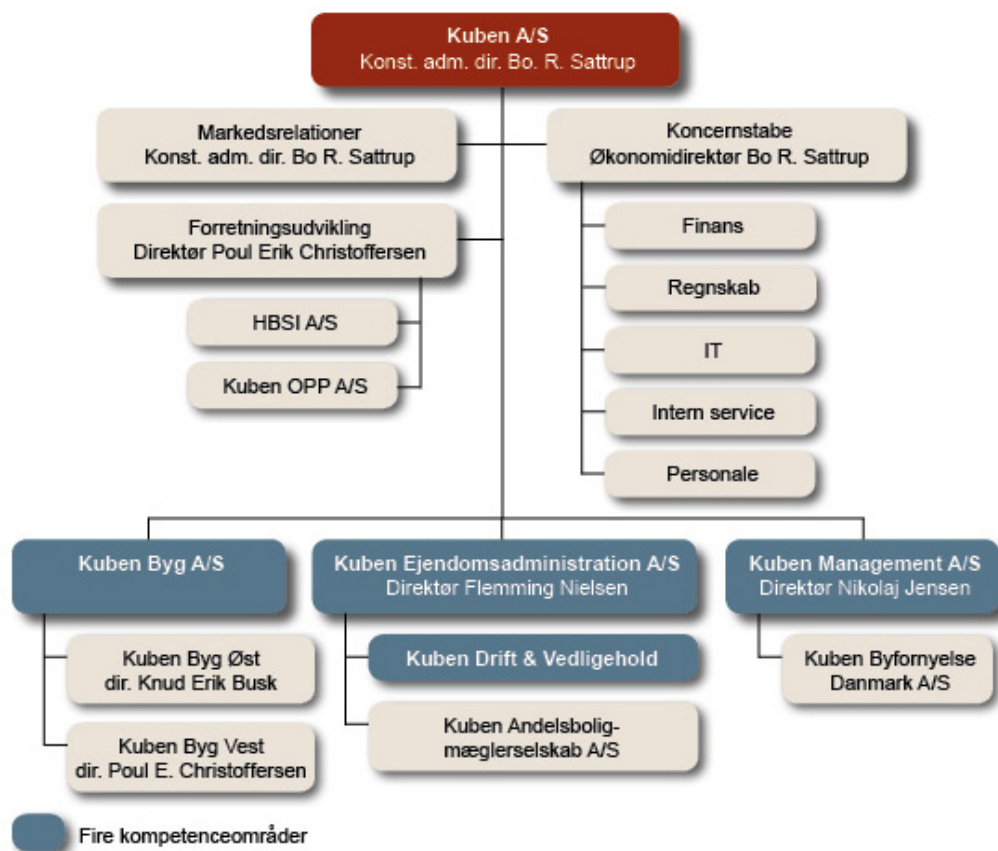
I Magasin for Bygge- og Ejendomsbranchen (Årsrapport 2007, udgivet af Kuben april 2008) beskriver en projektleder, at man brugte meget tid på at rejse rundt og besøge de mest interessante virksomheder i Slovenien, Polen, Estland, Litauen, England, Sverige og Tyskland, og at man allerede havde etableret de første kontakter til samarbejdspartnere og leverandører.

Innovationschefen fortæller samme sted at man på det korte sigt så et kommercielt perspektiv i samarbejder med partnere i Baltikum og tidligere Østlande med lave lønomkostninger, men at man på længere sigt forventede at søge samarbejder i Tyskland og England med partnere med et mere højteknologisk produktionsapparat.

Den voldsomme udvikling medførte at der lejlighedsvis kunne opstå bekymringer hos bestyrelsesmedlemmer for, hvorvidt alle de nye initiativer var holdbare på sigt. Ved flere arealerhvervelser, bl. a. ved køb af nye arealer i Ørestaden var der betænkelige røster, ligesom der ikke kunne opnås fuld enighed i bestyrelsen om beslutningen om at investere i fabrikken i Letland. Men direktionens positive holdning og den generelt optimistiske stemning i byggebranchen medførte at Kuben fortsatte med alle sejl sat helt frem til begyndelsen af 2008, trods betydelige krusninger undervejs.

Kuben rammes fatalt af byggekrise

I løbet af 2007 var der registreret en tydelig opbremsning i boligmarkedet, specielt i Københavnsområdet. Der var hos ledelsen en forventning om at det var midlertidigt, men konjunkturfaldet bed sig fast, og bredte sig senere til hele landet. Kuben måtte notere et tab i året på 36 mio. kr., hvorved egenkapitalen faldt til 181 mio. kr. og soliditeten



Organisationen med 320 medarbejdere vist på Kubens hjemmeside december 2008

til 12%. Ledelsen var dog fortsat optimistisk med hensyn til den videre udvikling. Af Kubens årsrapport fremgår at "der er opnået ganske betydelige forbedringer og delresultater, om end der på flere områder skal arbejdes, endog meget hårdt, for at komme i mål ultimo 2008". Af Boligfondens årsrapport, dateret 15. april 2008, fremgår "Kuben-koncernen forventer for året 2008 et positivt resultat". Samtidigt var der ledelsesskift i bestyrelsen, idet formanden, Henning Hummelose, fratrådte og blev afløst af den hidtidige næstformand, Agnete Raaschou-Nielsen.

Der forringede soliditet betød at aktionærerne pr. 1. juli 2008 foretog et kapitalindskud på 120 mio. kr., og Boligfonden måtte i den forbindelse reducere sin ejerandel til 35%. Den fortsatte økonomiske krise med næsten fuldt salgsstop for nybyggede boliger betød imidlertid, at en indsat ekstern task-force i weekenden den 15-16. november

konstaterede, at aktiekapitalen i Kuben A/S måtte anses for tabt, og at der var behov for yderligere kapitalindskud for at afværge konkurs. I den forbindelse måtte Boligfonden acceptere, at den ikke længere var i stand til at deltage som kapitalindskyder på lige fod med Realdania, som derfor fik overdraget Kubens aktier for en betaling på én krone. I konsekvens heraf overtog administrerende direktør i Realdania, Flemming Borreskov, formandsposten i Kubens bestyrelse, direktør Henrik Skaanderup fratrådte med øjeblikkelig varsel og økonomidirektøren, Bo Sattrup, blev konstitueret som administrerende direktør.

Ved månedsskiftet november/december 2008 solgte Realdania aktiekapitalen i Kuben A/S videre til kapitalfonden Dania Capital (et private equity selskab med Realdania som dominerende indskyder). I det nye ejerregi gennemførtes i løbet af december en omstrukturering, hvorved de

fortsættende aktiviteter i koncernen overførtes til Kuben Ejendomsadministration A/S, Kuben Management A/S og et nystiftet selskab, Kuben Byg P/S. Fællesfunktionerne overførtes til de fortsættende selskaber, og moderselskabet Kuben A/S (nu uden nævneværdige aktiviteter) ændredes til et kommanditaktieselskab, Kuben P/S, der umiddelbart før årsskiftet 2008/09 afhændede aktierne i Kuben Byg A/S (med usolgte boliger og udviklingsarealer) til et selskab i Realdania-koncernen. Koncernresultatet efter skat udviste i året et underskud på 438 mio. kr.

Hensigten med overdragelsen til Dania Capital var at de aktive datterselskaber efterfølgende skulle afhændes. Kuben Ejendomsadministration A/S (med 115 medarbejdere, fordelt på 4 driftsteder) blev således ved årsskiftet 2009/10 overtaget af Dan-Ejendomme as. Kuben Management A/S fortsætter indtil videre (2010) driften under det nye ejerskab, og de igangværende byggeaktiviteter færdiggøres gennem det nystiftede selskab, Kuben Byg P/S, ledet af direktør Knud Erik Busk.

Boligfondens historiske rolle som en betydende bygherre på det danske boligmarked (i perioden 1969 -1989 i eget regi, 1990 -2000 som moderfond for Kuben A/S og 2001-2008 som 50% medejer af Kuben) var dermed udspillet.

I retrospekt må det konstateres at Kuben ved de ekspansive arealerhvervelser og andre tiltag havde strakt sig længere end økonomien kunne holde. Samtidigt reagerede man nok lidt senere på krisetegnene end andre i branchen. Det var dog ikke alene Kuben der blev ramt af byggekrisen; næsten alle større byggevirksomheder fik alvorlige problemer. Flere af disse virksomheder synes at være sluppet gennem krisen med venlig bistand fra deres respektive pengeinstitutter (med rentehenset eller et egentligt moratorium som tilfældet havde været i forholdet mellem Boligfonden og Bikuben under byggekrisen i 1980'erne).

Flere iagttagere bemærker at Kuben sikkert kunne have klaret sig igennem den aktuelle krise på samme måde, hvis Realdania ikke havde insisteret på afvikling allerede i 2008 (måske ikke uden sammenhæng med at tabet ved afvikling af Kuben dette år (på ca. ¾ mia. kr.) druknede lidt i sammenligning med Realdanias tab på Danske Bank aktier samme år på ca. 14 mia. kr.)

EJERBOLIGER

Af Jens Chr. Fogh

Byggeri og salg af ejerboliger – parcelhuse, tæt/lavt byggeri, ejerlejligheder og fritidshuse – var fra starten Boligfondens kerneydelse. Man var i front med udviklingen af nye byggeformer og kunne uafhængigt af arkitekter og entreprenører vælge (og afprøve) forskellige samarbejdsformer om selve byggeriet. Man samarbejdede tæt med kommunerne om jordkøb og byggeriernes planlægning, – og med Bikubens lokale afdelinger om rådgivning og salget, som Boligfonden selv forestod.

Sporet var udlagt, da Boligfonden blev stiftet. Der skulle bygges gode ejerboliger til Bikubens byggesparere – sådan som det var sket i det forudgående årti i de byggeaktieselskaber, Sparekassen Bikuben havde sat i verden. Med Boligfonden skulle byggeaktiviteterne blot formelt frigøres fra Bikuben samtidig med at hele processen skulle styres mere professionelt.

Erfaringerne fra 60'erne viste, at der var et behov. Men håndteringen af byggerierne lod meget tilbage at ønske. Forsinkelser, fejl og mangler og kvalitetsbrist hørte til dagens (u)orden og resulterede i utilfredse kunder og klager til Bikubens direktion.

Det skulle erfarne byggefolk i Boligfonden rette op på. Og samtidig medvirke til at polere Bikubens image som de boligsøgendes pengeinstitut.

Den vanskelige bygherrerolle

Der var også dengang masser af andre muligheder at få eget hus på. Også hvis man ville have nyt. Professionelle byggeføretagender med eget produktionsapparat udbød færdighuse, ofte som projekter ("på roden") og såvel kommuner som private tilbød byggemodne grunde, som kunne bebygges med et af de typehuse, markedet var så rigt på dengang.

Hvad var da Boligfondens eksistensberettigelse? Hvad skulle en professionel byggherre uden håndværkere og egne arkitekter? Det skulle snart vise sig at Boligfonden udfyldte et behov. For sikkerhed, først og fremmest. Det gode navn borgede for, at man var i gode hænder, når købsaftalen var underskrevet. Man nærrede en nærmest ubegrænset tillid til, at alt, – kvalitet, tidsplan, belåning – blev som beskrevet, – og forventet.

Det skulle vise sig at blive på en gang Boligfondens stjerne og kors. Salget gik strygende, om end det hurtigt viste sig, at kunderne havde et større informationsbehov end forventet. Byggesparerne viste sig at være et forsigtigt og detailorienteret folkefærd. Men det skulle snart vise sig, at det var vanskeligt at leve op til tilliden. Også Boligfondens arkitekter og entreprenører begik fejl. Det kunne

kunderne ikke forstå. Og da slet ikke, at der kunne gå lidt tid med at få fejl og mangler udbedret. For slet ikke at tale om, at ikke alle reklamationer fra kunderne kunne godtages.

Det krævede diplomati hos de af Boligfondens medarbejdere, der havde kontakten med køberne om afhjælpning af mangler. Her stødte mange kunders til tider urealistiske forventninger sammen med branchens normer. Som en af de mere slagfærdige medarbejdere engang udtrykte det: ”Nu mangler jeg blot, at en køber forlanger, at jeg skal skifte rent vand i vandpytterne!”

Problemet var udtalt i starten, hvor især byggesparerne følte sig berettigede til særbehandling – med uhindret adgang til Bikubens pengekasse. Men det har jævnt hen forfulgt Boligfonden i alle årene, hvor publikum identificerede navnet med Sparekassen Bikuben. Men det var nok også meningen!

Et forudsigeligt analyseresultat

Fra starten meldte spørgsmålet sig naturligt: Hvad skal Boligfonden bygge? Og hvor? For at få en ledetråd gennemførte man i 1969 en spørgeskema-analyse blandt Bikubens Byggesparere om deres ønsker. Svarene blev som forventet: Et pænt stort parcelhus, ca. 150 m², med traditionel indretning til 2 + 2 familien, beliggende i de attraktive kommuner i Københavns nordlige omegn. Og selvsagt til en lavere pris end markedets udbud.

En anden form for analyse af køberønskerne var byggeriet af Typehusbyen i Skovlunde i 1971. Her stod Boligfonden som bygherre for 69 forskellige typehuse, som blev åbnet som en udstilling i samarbejde med Foreningen af Typehusproducenter i Danmark. Det gav imidlertid ikke noget klart billede af publikums præferencer ud over det vi vidste, at de største og bedst kendte var mest efterspurgt. I øvrigt blev byggeriet i pressen kraftigt kritiseret af arkitektkredse, dels for at mangle fornyelse, dels fordi kun få anerkendte arkitekter havde medvirket.

Det var ikke nemt at realisere. Og nok lidt skuffende, at ønskerne ikke var mere differentierede. Netop Boligfonden havde som uafhængig bygherre alle muligheder for at imødekomme forskellige behov, – og havde vel også ambitioner om at skabe et varieret udbud. Så analysen fandt hurtigt vej til arkivet, og Boligfonden forlod sig i det videre arbejde på eget markedskendskab og -observationer.

Først med det nye

Det lå i kortene at Boligfonden kunne blive en foregangsvirksomhed på markedet for ejerboliger, som siden efterkrigsårene havde været domineret af et boomende parcelhusbyggeri af fortrinsvis typehuse til den traditionelle kernefamilie. Der var nu en vågnende forståelse for, at også ejerboligmarkedet havde brug for alternativer til ”ligusterfascismen”, som folkeviddet havde døbt de arealkrævende parcelhus-kvarterer.

Nye købergrupper meldte sig på markedet. Seniorer og singler, splittede familier, alle med et behov for mindre og mindre pasningskrævende boliger. I tråd hermed var byplanlæggerne i kommunerne begyndt at interessere sig for mere miljøskabende bebyggelser og tomme arealer blev nu udlagt til tæt/lav bebyggelse i form af kædehuse, klyngehuse og rækkehuse.

Her var oplagte muligheder for Boligfonden, som netop var gearret til samlede bebyggelser af et vist format. Og som kommunerne gerne solgte jorden til. Et af de tidligste eksempler på en sådan bebyggelse var 110 klyngehuse på Holte Avlsgårds jorder nord for København, – en randbebyggelse, som omkransede et større areal udlagt til og solgt som parcelhusgrunde af Søllerød kommune, Husene var 110 – 160 m² i gule sten og med flade tage, som senere skulle vise sig at give store problemer som følge af en kombination af projekteringsfejl og mangelfuldt håndværk.

Et andet typisk eksempel fra Boligfondens barndom var en serie rækkehuse i Tune, Greve kommune. De 122 huse opførtes i 4 etaper over 4 år, da efterspørgselen her ikke var på højde med de nordkøbenhavnske beliggenheder. Det var gode familieboliger på 125 m², og der var i planlægningen indarbejdet en udvidelsesmulighed i form af ”svigermoder-anneks” som en selvstændig

bygning i havens bagskel. Som følge af en moderat efterspørgsel måtte Boligfonden her for første gang fravige princippet om en udbetaling på min. 15 % af købsprisen og sælge med kun 15.000 kr. i udbetaling.

Pioner inden for nybyggede ejerlejligheder.

Knap var Boligfonden kommet i omdrejninger før en lovændring gjorde et muligt at bygge nye ejerlejligheder. Boligfonden så straks potentialet i denne nye byggeform og var så heldig at erhverve byggemuligheder på to attraktive adresser.

Den ene var Platanvej på Frederiksberg, hvor Boligfonden i 1971 kunne rejse et højhus med 54 lejligheder på hovedsagelig 2 og 3 værelser. Efterspørgselen viste til fulde, at behovet var til stede, og vejen var banet for endnu et ejerlejligheds-højhus på samme vej fire år efter, denne gang med hele 94 lejligheder. En af attraktionerne ved disse projekter var en storslået udsigt, så snart man var kommet et par etager op. Det gav anledning til en betydelig forskel i prissætningen på i øvrigt ens lejligheder. Alligevel oplevede vi en klar tendens: Lejlighederne solgtes oppefra. Beliggenheden i byggeriet var af afgørende betydning, og selv om vi skærpede prisdifferentieringen i det efterfølgende byggeri var billedet det samme.

Det andet pionerprojekt var af et betydeligt omfang: Hele 196 ejerlejligheder på Skodsborgsvej i den daværende Søllerød kommune. Også her var beliggenheden i top: Nabo til skovbrynet i et attraktivt område. Her blev alle gode kræfter samlet om at kunne præsentere det ypperste projekt, som tillige var til at håndtere for Boligfonden med de begrænsede erfaringer og ressourcer, man rådede over dengang. Man indbød derfor en håndfuld af landets bedst kendte større entreprenører til en totalentreprise-konkurrence, hvor også prisen var en væsentlig faktor ved bedømmelsen.

Lejlighederne faldt især i seniorgruppens smag. Mange havde imidlertid svært ved at forstå, at en lejlighed skulle koste det samme som et "rigtigt" hus, blandt andet fremkom det synspunkt, "at der var jo ingen grund til"! Også det forhold, at der i bebyggelsen var gode fælles faciliteter (bl. a. et selskabslokale med køkken og en mindre svømme-sal), vakte mere undren end just begejstring. Det

var uset i ejerboligbyggeriet dengang og blev af mange betragtet som en unødigt fordyrelse.

Lavenergi og udvidelsesmuligheder

To af Boligfondens udviklingsinitiativer fortjener omtale: Det ene er byggeriet af 9 lavenergi-huse Ballerup i 1979. Her blev ganske almindelige typehuse forsynet med forskellige former for energibesparende foranstaltninger – solfangere, varmepumper, jordvarme etc. – med det formål at registrere køberinteressen herfor. Et par mindre energikriser op igennem 70'erne havde forøget fokus på boligernes varmekonsum, men bortset fra større isoleringsdimensioner var der i nybyggeriet ingen nytænkning at spore.

Et vigende ejerboligmarked vanskeliggjorde registreringen af, hvilken form for lavenergi, køberne foretrak, merprisen taget i betragtning. Det stod dog klart, at interessen generelt var beskeden, og yderligere initiativer på området blev skrinlagt. Af værdi var imidlertid en efterfølgende registrering af varmekonsumet i de forskellige huse, som køberne havde forpligtet sig til at gennemføre i samarbejde med Statens Byggeforsknings Institut til eftervisning af, om de lovede besparelser kunne opnås.

Markedssituationen omkring 1980 tilsagde billigere og dermed mindre boliger. Især førstegangskøberne var klemt af høje renter og en generelt usikre økonomiske udsigter. Der var på ejerboligmarkedet ingen tradition for små boliger. Man levede stadig i illusionen om familien med et par børn som målgruppen medens en- og topersoners husstande var henvist til etageboligerne. Boligfonden måtte nytænke sin rolle som ejerboligbygger.

Resultatet blev en række mindre huse med udvidelsesmuligheder, således at man kunne blive boende, når familien blev større. Det blev afprøvet med held i Måløv, Ballerup kommune, hvor man i 1980 byggede 78 mindre dobbelthuse i to plan, hvor udvidelsesmuligheden var dels en færdiggørelse af tagetagen, dels en forlængelse af huset. Begge muligheder blev vist som prøvehuse. Bebyggelsen var resultatet af en arkitektkonkurrence, – en form som Boligfonden kun i få tilfælde havde benyttet sig af, men som her, hvor der skulle betrædes nye veje, viste sig at have sin berettigelse.

Markante regionale forskelle.

Fra det øjeblik, Boligfonden bevægede sig vest for Valby bakke, stod det klart, at erfaringerne fra byggerierne i Storkøbenhavn ikke uden videre kunne overføres til det øvrige land. De første provinsbyggerier skulle understøtte Sparekassen Bikubens nyetablerede lokale afdelinger eller fusionspartnere, og det var derfor af vital betydning, at man ikke fejlede fra starten.

Vi måtte gøre vore egne iagttagelser om, hvad der lokalt skulle bygges. Rådgivning hos byens ejendomsmæglere måtte vi se bort fra, da det stod dem klart, at Boligfonden selv stod for salget. Og den lokale sparekassedirektør var ofte så forhippet på at få et byggeri i gang, at han deponerede sin kritiske sans og godtog et hvilket som helst forslag. Bedst var det at se, hvad lokale bygmestre opførte i området. Og det var ofte forstemmende,

Det var det traditionelle parcelhusbyggeri, vi var op imod. Gedigne murstensvillaer uden arkitektonisk spræl i udseende eller indretning. Oftest som individuelt byggeri, – lokale typehuse på grunde, købt af kommunen. Samlede bebyggelser fandtes stort set kun i og omkring de største byer, mest markant i Odense, hvor en stor lokal bygmester nærmest havde monopoliseret markedet med ensartede rækkehuse til attraktive priser.

Udstykning og byggemodning af grunde blev en væsentlig Boligfondsaktivitet i provinsen i det første årti. Det levede ikke op til ambitionerne om at gøre en forskel, men det imødekom det lokale behov og skaffede den lokale Bikuben-afdeling

Hvor vigtigt lokalkendskabet er fik Boligfonden et smerteligt bevis på i Hjørring. Her udbød Boligfonden (i 1978) 102 smukt beliggende byggegrunde i Hjørring Bjerge, et kuperet areal med vid udsigt vest for byen. Samtidig udbød konkurrenten Boligfonden Nordjylland grunde, kedeligt beliggende i en lavning i Hjørrings østlige udkant. Vort salg gik trængt, medens konkurrenten solgte strygende. Hvorfor? På deres udstykning var der læ! Det foretrak køberne frem for udsigt. Og det vidste man i Boligfonden Nordjylland.

fornøden opmærksomhed og trafik af kunder. Og med Bikuben i ryggen kunne Boligfonden erhverve arealer til udstykning til rimelige priser og derved matche det øvrige lokale udbud. Det var vanskeliggere når der skulle bygges.

Sidst i 70'erne vovede Boligfonden sig ind på ejerlejlighedsmarkedet i provinsen. Det skete blandt andet i 1979 med 66 ejerlejligheder centralt beliggende i Esbjerg. Her var den økonomiske udvikling gunstig, og salget gik tilfredsstillende. Det var desværre ikke tilfældet med et ambitiøst ejerlejlighedsbyggeri i Frederikshavn på samme tid. 112 lejligheder var nok for stor en mundfuld, trods en attraktiv beliggenhed lige ud til Kattégat. Det blev ikke bedre af, at der hurtigt viste sig byggefejl i de først færdiggjorte lejligheder, og at der var begyndende krisetegn på markedet. Resultatet blev, at de fleste lejligheder måtte sælges en gros til Sparekassen Bikuben.

Boligfondens hidtidige speciale – samlet tæt/lavt byggeri som ejerboliger – blev også gennemført flere steder, fortrinsvist i eller ved større byer, som f. eks kædehuse i Brabrand ved Århus, rækkehuse i Støvring syd for Ålborg samt rækkehuse i Erritsø i Trekantområdet, alle fra perioden 1977 – 80 før byggekrisen reelt satte en stopper for ejerboligbyggeriet det næste årti.

Fritidshuse på programmet

Færdige fritidshuse var et oplagt emne, da Boligfonden efter de indledende års gode resultater ønskede at udvide paletten med nye varer. Den gunstige økonomiske udvikling i landet var fremmende for efterspørgselen, og erfaringerne og ressourcerne i Boligfonden måtte kunne anvendes også på dette marked, mente man. Blot skulle der endnu mere fokus på herlighedsværdierne, når egnede arealer skulle findes.

Det udviklede sig til et ikke ubetydeligt forretningsområde. Alt i alt har Boligfonden solgt mere end 500 fritidshuse og -grunde, hovedsageligt i perioden 1976 – 85, og på få undtagelser nær med gode resultater. Det skyldtes primært, at det lykkedes at finde arealer med attraktive beliggenheder, herunder på mindre øer som Samsø, Læsø og Thurø samt i Nordjylland og Nordsjælland.

På Lolland var vi mindre heldige. På et areal ved Nysted, lige ud til Østersøen, eksperimenterede man med en bebyggelsesplan til en form for tæt bebyggelse, med 48 små 400 m² grunde, samlet i klynger med fællesarealer imellem. For at teste salgbarheden bebyggede man en klynge, men salget gik trægt, så man besluttede at sælge resten som grunde. Også det gik trægt, – køberne havde helt andre forventninger til en fritidsgrund, – og så var Lolland ikke lige stedet, hvor de købestærke københavnere ville hen. Boligfonden blev en erfaring rigere.

Anderledes succes var der med udbuddet af 48 fritidshuse i Mårup Skov på Samsø, 60 huse i Kandestederne ved Skagen og 23 huse i Asserbo Plantage. Her var steder og herligheder, køberne kunne acceptere. Nævnes bør også 14 mindre lejligheder i Ballen på Samsø. De fremkom ved ombygning af et gammelt pakhús, beliggende lige ud til havnemolen. Alle lejlighederne blev solgt eller reserveret på hjemturen med færgen til Sjælland efter at de interesserede havde set en prøvelejlighed.

Fra og med 90erne forsvandt fritidsmarkedet fra Boligfondens hylder. Man gjorde et forsøg med et overgemt areal på Orø i Isefjorden, men uden held. Det blev solgt en gros, – umodnet og ubebygget.

Samarbejdet om byggeprocessen

Boligfonden har fra starten været en byggevirksomhed uden arkitekter, ingeniører og håndværkere. Til forskel fra de fleste andre på markedet. Alt hvad der har med selve byggeprocessen at gøre køber man udefra – på det frie marked. Det giver på den ene side en stor frihed til at vælge den eller de samarbejdspartnere, der passer bedst til det enkelte projekt. Men ulempen er, at man begynder forfra stort set hver gang, et nyt byggeri skal påbegyndes.

Friheden til at vælge fra sag til sag har altid vejet tungest, også for at kunne udnytte den sunde konkurrence. Mange har naturligvis forsøgt at blive

hovedleverandør til Boligfonden. Det er selvsagt hædt, at gode erfaringer med en entreprenør eller en arkitekt har ført til yderligere samarbejde, men aldrig uden at alternativer har været vurderet. Andre mulige samarbejdspartnere ville miste interessen, hvis de følte, at Boligfonden havde for stærke præferencer.

Valget står også mellem forskellige former for samarbejde. Fra den klassiske model – arkitekt, ingeniør og fagentreprenører – som det ene yderpunkt til modstykket, totalentreprisen, hvor Boligfonden kun har én aftalepartner. Hvordan træffer man disse valg? Hvem bestemmer, hvem der skal levere byggeriet, – og under hvilken form? For det er jo en af Boligfondens vigtigste opgaver.

Derfor har man fra starten ansat branchekendte medarbejdere med forudsætninger for netop at kunne vurdere og afveje, hvad der giver det bedste resultat. Det ville være oplagt at vælge blandt landets fremmeste arkitekter og entreprenører. Det har ikke været Boligfondens politik. Det skyldes blandt andet, at flertallet af opgaverne har været af en størrelse, som ikke er attraktiv for ”de store”. Desuden har det vist sig, at også de store, velrenommerede virksomheder til tider leverer mangelfuldt arbejde, som belaster Boligfondens renommé. Generelt må vi dog nok erkende, at jo større opgave, jo større har incitamentet været til at vælge virksomheder med erfaringer og ressourcer, – og ofte i den for Boligfonden mindst arbejdskrævende totalentreprisen-form.

En særlig problematik opstår ved byggeri i mindre provinsbyer. Her føler de lokale håndværksmestre og projekterende en første ret til at levere til Boligfonden. Hvis det så ved indhentning af andre tilbud viser sig, at nabobyens leverandører er billigere – og dermed alt andet lige bliver foretrukket – rejser der sig et ramaskrig med indlæg i lokalpressen og – hvad værre er – trusler om at skifte pengeinstitut fra Bikuben til en konkurrent. Det har i nogle tilfælde været vanskeligt at forklare den lokale Bikuben-direktør, at hensynet til salgbarheden og dermed de kommende kunder stedse vejer tungest.

Boligfonden har mødt kritik for sin byggepolitik. Man bygger for småt, for stort, for dyrt, for billigt, for avanceret, for traditionelt. Boligfonden har prøvet at være lydhør, især for den kritik, der kommer

Midt i 70'erne opstod tanken om et BB-hus, - et gennemarbejdet typiseret projekt, som kunne anvendes på mange af de arealer, Boligfonden fik tilbudt. Der kunne være åbenlyse kvalitetsmæssige fordele, mente vore teknikere. Færre byggefejl, færre reklamationer. Men friheden til at vælge det optimale projekt til grunden ville gå fløjten. Ideen blev aldrig realiseret. Heldigvis, - tror jeg.

fra branchen (når der vel at mærke ikke har været tale om simpel brødnid). Nogen kritik har været berettiget, og så har man forsøgt at rette ind og finde den mellemproportional, der giver mindst kritik. Helt at undgå den kan Boligfonden aldrig.

Kommunerne syntes om bygherren midt imellem

På to væsentlige områder var kommunerne af afgørende betydning for Boligfondens virke: Køb af byggejord og samarbejdet om planlægningen af byggerierne.

Mange af landet kommuner havde set fordelene ved selv at kunne styre den accelererende udvikling af boligbyggeriet ved opkøb af jordarealer. Det tjente de boligsøgendes interesser, dels fordi udstyknings- og bebyggelsesplaner blev præget af arkitektoniske helhedshensyn frem for profitmotiver, dels fordi mange kommuner videresolgte jorden som byggemodnede grunde til kostpriser, ofte med præference for lokale købere.

Den vågnende interesse for det tæt/lave byggeri bevirkede, at også kommunejord i planlægningen blev udlagt til sammenhængende byggeri, ofte integreret med det traditionelle parcelhusbyggeri. Da der ikke er tradition for, at kommunerne selv forestår boligbyggeri, må disse arealer sælges til en professionel bygherre. Her viste det sig, at Boligfonden havde en fordel: Man var bygherren midt imellem.

De almene boligselskaber aftog traditionelt den del af kommunernes jord, der ikke var til parcelhusgrunde. Med den stigende interesse for ejerboligen, også i nybyggeriet, måtte kommunerne finde

Allerede før Boligfondens tid købte Bikubens byggeselskaber jord af kommunerne. I overleveringen hedder det sig, at Bikuben ydede attraktive lån til kommuner samtidig med, at man til byggeformål købte jordarealer til attraktive priser. Således var en af Boligfondens første opgaver – færdiggørelsen og salget af 81 række huse i Nørreskov Park, Værløse – et resultat af et kommunalt jordkøb. Også her kom en gunstig jordpris køberne til gode. Husene blev revet væk til priser langt under markedets øvrige udbud.

andre købere. Men gerne en bygherre, som delte kommunernes interesse for lødighed i planlægningen og sikkerhed i gennemførelsen, og som ikke ville stikke gevinsten ved en gunstig jordkøbspris i egen lomme.

Med sit nonprofitformål og sin uafhængighed var Boligfonden som skabt til at blive en attraktiv samarbejdspartner. I kommunernes politiske bagland kunne Boligfonden accepteres af både rød og blå stue. Den var bygherren midt imellem. Nok var Fonden en privat virksomhed, men den havde ingen profithungrende ejer. Og navnet mere end antydede, at bag Boligfonden stod en kendt sparekasse med et uoplettet ry - og en solid pengekasse!

Også når der var tale om privat erhvervede arealer havde Boligfonden gode kort på hånden i samarbejdet med kommunerne om det kommende byggeri. Man delte ofte Boligfondens synspunkter om et udviklingsorienteret byggeri, hvor salgbarheden ikke var den eneste parameter. Hertil kom Fondens uafhængighed af entreprenører, arkitekter og ingeniører. Det muliggjorde et samarbejde med lokale kræfter, hvilket i nogle kommuner havde en høj prioritet.

Op igennem årene er de gode relationer til kommunerne fastholdt og sågar udbygget, således at samarbejdet har omfattet andet og mere end jordkøb. Især inden for byggeadministrationsområdet har Boligfonden fået en række lukrative opgaver af kommunerne, som har haft fordel af, at man har været i stand til betjene sine kunder

med et fuld-service program inden for byggeri og ejendomsdrift.

Egen salgsorganisation

Fra den spæde start indgik ordet SALG slet ikke i Boligfondens ordforråd. Der var alene tale om fordeling og ekspedition af de attraktive boliger til de mange ventende byggesparere, hvor de bedste godbidder blev tildelt de flittigste sparere efter et sindrigt pointsystem. Det blev understreget af, at den medarbejder, der skulle forestå denne funktion fik titel af ekspeditionssekretær!

Det viste sig som allerede beskrevet, at virkeligheden meget snart blev en ganske anden. Allerede i de første byggerier var der flere boliger end byggesparerne kunne aftage. Boligfonden måtte ud på markedet og konkurrere om købernes gunst på lige fod med det øvrige udbud.

Man kunne i den situation have valgt at alliere sig med lokale ejendomsmæglere. Det gjorde man af flere årsager ikke. Væsentligt var det, at køberemnerne gerne skulle betjenes af den

Hvad Boligfondens salg betød for Bikuben blev genstand for et udvalgsarbejde og rapporteret i notatet "Boligkunders værdi for Bikuben" fra 1984. Det fremgik heraf, at Boligfonden dels betjener Bikubens eksisterende kunder, som på det tidspunkt købte ca. 30 % af Boligfondens boliger, - dels gennem sit boligsalg genererer nye kunder. Således bliver omkrig halvdelen af ejerboligkøberne kunder i Bikuben, medens det for andelskøberne andrager ca. 40 %. - Yderligere blev det af udvalget fastslået, at en boligkunde afkaster væsentlig mere i fortjeneste til Bikuben end gennemsnitskunden uden egen bolig.

lokale Bikuben-afdeling, når de søgte økonomisk vejledning. Det udviklede sig hurtigt til, at de lokale Bikuben-medarbejdere blev Boligfondens forlængede arme og udførte et salgslignede arbejde. På den måde kunne Bikuben dels servicere og fastholde eksisterende kunder, dels få tilført nye kunder. Disse muligheder var ikke så oplagte, hvis man overlod salget til ejendomsmæglere, som ofte havde andre samarbejdsparter og præferencer inden for finansiering.

En anden væsentlig årsag var økonomien. Et mæglerløn ville langt overstige Boligfondens omkostninger ved at drive en egen salgsorganisation. Hertil kom, at den direkte kontakt med køberne gav værdifuld viden om f. eks. boligernes indretning og udstyr, - erfaringer som kom efterfølgende byggerier til gode. Endelig talte det på vægtskålen, at der under salgsforhandlingerne kunne gives præcise oplysninger, - og at der ikke blev lovet mere end byggefolkene kunne holde.

Boligfonden skabte fra starten sin egen profil omkring salgsvilkårene. Man solgte til kontantpriser. Det var nødvendigt for at eliminere risikoen for udsving i obligationskurserne, - der var ikke plads til tab, når man solgte til kostprisen. Det gav selvsagt problemer med de kunder, som måtte tåle et større kurstab end forventet, men med muligheden for forhåndsprioritering (og dermed kurssikring) blev denne risiko elimineret. Senere blev det markedets normale vilkår, kunne Boligfonden notere sig med tilfredshed.

Man solgte til priser inkl. advokatsalær, idet en af Boligfonden valgt advokat berigtigede handelen. Køberne kunne endda lade sin egen advokat medvirke uden omkostninger, - en konsekvens af den såkaldte seriehusregel som gjaldt, når sælgers advokat medvirkede ved salg af seriebebyggelser. Når Boligfonden ikke selv varetog skødeskrivning og tinglysning m.v. skyldtes det, at Bikuben ikke ville lægge sig ud med advokatstanden. Det vejede tungere end muligheden for en besparelse.

ANDELSBOLIGER

Af Jens Chr. Fogh

Boligfonden så fra starten i 1980 mulighederne i en ny lov om private andelsboliger, og skabte hurtigt grundlag for de første byggerier. Et seriøst udviklingsarbejde, bl. a. i samarbejde med boligministeriet, bragte fonden i front på andelsboligområdet. Det skulle blive Boligfondens redningsplanke i de følgende år, hvor ejerboligbyggeriet skrantede voldsomt.

”Kan du omgående tage ind til boligminister Erling Olsen, – han vil gerne have en praktiker med til at lave nogle huslegeberegninger over nybyggede andelsboliger” spurgte Boligfondens nytiltrådte direktør, Peter Snabe mig engang i 1979. – Snart sad jeg i taxaen på vej fra Herlev til Slotsholmen med en glødende regnemaskine, så jeg havde de første tal klar, da jeg mødtes med boligministeren og hans medarbejder, kontorchef Ole Zacchi (senere departementschef i boligministeriet).

Måske var hensigten at varme Boligfonden op til at blive en spydspids inden for udviklingen af denne nye boligform, – en foregangsvirksomhed, som med al den troværdighed, der lå i firmanavnet, kunne være med til at blåstemple denne nye boligform. Situationen på byggemarkedet kaldte på initiativer, som kunne afbøde arbejdsløshed og firmalukninger, fordi det traditionelle ejerboligbyggeri på det nærmeste var gået i stå.

Boligfonden var ikke sen til at gribe chancen. Med et nutidigt udtryk, lå den lige til højrebænet. Med Boligfondens særlige virksomhedsprofil havde man alle forudsætninger for fra starten at være med i – ja sågar præge – en udvikling af en ny boligform, som skulle vise sig at få en nærmest dominerende rolle i de næste årtiers boligbyggeri.

Peter Snabe fortæller: De politiske vinde bragte i slutningen af 1970'erne forslag frem om at øge byggeriet ved at yde offentligt støtte til nybyggeri af andelsboliger, på linie med støtte til byggeri af almene lejeboliger. Byggeopgaven var politisk tiltænkt de almene boligselskaber, som dog var stærke modstandere af initiativet, da man frygtede en modsvarende reduktion af kvoterne til det almene byggeri. Arbejdet var derfor reelt ved af gå i stå i boligministeriet.

Ved en samtale med Erling Olsen (som var min nabo i sommerlandet) udtrykte jeg interesse for eventuelt at lade Boligfonden, som havde et almennyttigt formål, påtage sig rollen som bygherre eller forretningsfører. Erling Olsen så hurtigt åbningen og bad fonden medvirke med vurderinger af de praktiske muligheder.

Før Boligfonden kastede sig ud i selve bygherreopgaven, fandt jeg dog behov for at sondere holdningen til fondens eventuelle indtræden på det støttede område, som hidtil i praksis havde været forbeholdt de almene selskaber. Gert Nielsen, direktør i Boligselskabernes Landsforening, og Finn Aaberg, borgmester i Albertslund (med gode politiske kontakter inden for boligbevægelsen), var begge positive og forstående for fondens ønske om nyt arbejdsfelt. Gert Nielsen pointerede dog at han nok ville være nødt til at fremkomme med ”rituelle protester” på BL's vegne, mens Aaberg direkte markerede at han gerne så lidt konkurrence til de almennyttige forretningsførerselskaber med bemærkningen ”at det vil kun være rart med flere dansere på scenen”.

En helt ny praksis måtte udvikles

Andelsboliger var et velkendt begreb. Men kun i den gamle boligmasse. Her havde der i en årrække været muligheder for at omdanne lejeboliger til andelsboliger, hovedsagelig ved, at lejere i en ejendom kunne overtage den ved salg via en lovfæstet tilbudspligt. Lejerne dannede en andelsboligforening, som herefter købte ejendommen, som andelshaverne fik brugsretten til efter retningslinier, som dels var bestemt af lovgivningen, dels af de vedtægter, som foreningen skulle styres efter.

Andelsboliger kendte man også fra den almennyttige boligsektor. Her er imidlertid alene tale om boligselskaber, som i alt væsentligt fungerer som andre almennyttige boligselskaber, men blot har en anden organisationsform.

Der var i de eksisterende andelsboligformer ikke meget at hente for Boligfonden. Der var ingen nuværende lejere til at overtage de nybyggede boliger, finansieringen måtte nytænkes – for blot at nævne to at de væsentlige områder, hvor man måtte starte fra bunden. Udgangspunktet var i alt væsentligt loven om nybyggede private andelsboliger, lov nr. 480 af 5. november 1969, hvori der blev åbnet mulighed for at bygge 700 andelsboliger, som et forsøg. I det til loven knyttede cirkulære hed det, at andelsboliger kunne bygges dels af andelsboligforeninger, dannet til formålet (de såkaldte selvgroede grupper) og dels af personer, institutioner, selskaber, fonde o. lign., som så senere skulle forestå dannelsen af en andelsboligforening, hvortil byggeriet skulle overdrages.

Samtidig med beslutningen om at iværksætte 3 forsøgsbyggerier i Storkøbenhavnsområdet gik Boligfonden i gang med at udvikle procedurer og dokumenter til dette nye forretningsområde. Det stod klart fra starten, at kommunerne var en medspiller af afgørende betydning. De skulle nemlig ifølge cirkulæret give forhåndstilsagn om finansiel støtte og i øvrigt anbefale den statslige rentesikring samt godkende selve projektet i sin helhed. – Det skulle snart vise sig, at Boligfondens vedtægter sammen med Bikubens gode renommé og kontakter lokalt skulle blive effektive dørbådnere til kommunerne, uanset deres politiske ståsted.

Der blev nedsat en arbejdsgruppe med deltagelse af en advokat, en finansekspert (naturligvis fra

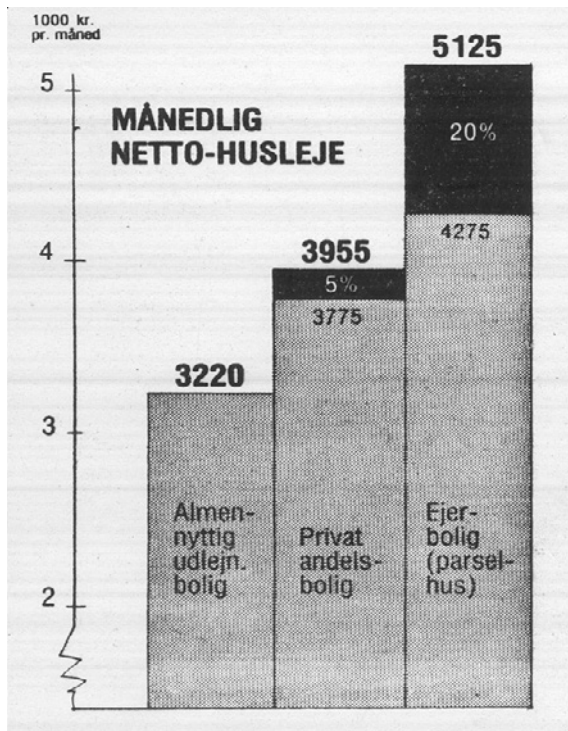
Andragendet skulle både tage højde for, at byggeriet kun var på tegnebrættet, og for, at andelsboligforeningen endnu ikke var stiftet – og måske aldrig blev det (hvis interessen for byggeriet var for ringe). Det var derfor nødvendigvis fyldt med forbehold og detaljerede beskrivelser af såvel Boligfondens som andragerens ("køberens") forpligtelser, herunder pligten til at stemme for foreningens stiftelse og for at foreningen skulle købe ejendommen med andelsboligerne.

Som en del af andragendet skulle "køberen" tiltræde de vedtægter og det budget for det første driftsår, som Boligfonden på forhånd havde udarbejdet. Disse hårde bindinger var nødvendige – om end ikke helt i overensstemmelse med andelstanken – for at "køberne" skulle vide, hvad de gik ind til straks fra starten, og for at afskære lange diskussioner på den stiftende generalforsamling.

Bikuben) foruden ledende medarbejdere fra egne rækker. Resultatet blev forslag til en række dokumenter, hvoraf det vigtigste hed noget så kryptisk som "Andragende om medlemskab af andelsboligforeningen XXXX under stiftelse". Her skulle ikke sælges boliger (som vi var vant til), – nu skulle vi tegne medlemmer til en forening, som ikke engang var stiftet, og hvis vedtægter kun forelå som forslag. Der var ikke noget at sige til, at både de kommende brugere (købere) og branchens aktører havde svare begyndervanskeligheder ved omstillingen fra de hidtil velkendte begreber.

Informationsmøder klargjorde begreberne

Interessen for denne nye boligform var stor. Men der var også stor skepsis. Hvad var det her for noget? Købte og ejede man sin bolig? Eller boede man til leje – ganske vist i noget man selv ejede? Og hvorfor kunne man ikke selv bestemme belåningen af sin "egen" bolig? Hvad var indeklån, – og ville boligudgiften stige ukontrollabelt på grund af indeklånene?



Søjlerne viser, hvorledes boligudgiften i andelsboligen placerer sig imellem den almennyttige lejebolig og en tilsvarende ejerbolig. Den mørke del af søjlerne viser virkningen af skattereformen i 1987, hvor rentefradragets virkning reduceres til 50 %. - Beregningerne er udført af Boligfonden til brug for en avisartikel.

Spørgsmålene var mange – og i grunden ganske fornuftige. Og alle spurgte stort set om det samme. Det afdækkede et behov for massekommunikation, som Boligfonden forsøgte at løse ad to veje: En pjece, som generelt fortalte om de nybyggede private andelsboliger og deres særkende, samt lokale informationsmøder, som var bygget op omkring et konkret byggeprojekt.

Formålet med møderne var selvsagt at rekruttere købere til de kommende boliger (medlemmer til den kommende andelsboligforening, skulle det rettelig hedde). Der var imidlertid to ikke uvæsentlige sidegevinster: Den lokale afdeling af Bikuben fik lejlighed til at markedsføre sig med et ny interessant produkt og fik konkret en kundetilgang, blandt andet fordi man var på forkant med udviklingen af særlige indskudslån. Boligfonden fik på sin side stor nytte af at se, hvem der kom til disse møder, således at man kunne justere sit byggeri til bestemte målgrupper. Endvidere afdækkede den store spørgelyst ved møderne, hvor vi med fordel kunne forbedre vort informationsmateriale og vore byggerier.

Den fordelagtige, men vanskeligt tilgængelige økonomi

Det var økonomien – huslejen – som på én gang var det tillukkende og det svære at forstå ved den nybyggede andelsboliger. Det tillukkende var en boligudgift, der lå imellem udgiften til at bo til leje i almennyttigt nybyggeri og til eje på traditionel vis. Hertil kom, at mulighederne for at få en lejebolig var små i store dele af landet. Boligudgiften blev i øvrigt holdt i ave af de samme max-byggepriser, som var gældende for almennyttigt byggeri. Hermed udelukkede man luksusbyggeri.

Det, som mange på den anden side var betænkelig ved, var den for de fleste ukendte belåning med indeksslån. For branchefolk, især inden for den almennyttige sektor, var det dog kendt stof, idet al almennyttigt byggeri i en længe årrække ved lov var finansieret med indeksslån med statsstøtte for ad denne vej at holde huslejerne nede på et acceptabelt niveau. Det var netop den lånetype, man tilbød de kommende andelsbolighavere – med indbygget statsstøtte til en billig rente, men med risiko for at huslejen steg med pristallet, som lå til grund for ydelserne på indeksslåne efter en formel, som var svær kost for menigmand.

Boligfonden forsøgte med regneeksempler at anskueliggøre – og til dels afdramatisere – konsekvenserne af sandsynlige pristalsstigninger. Der

En langt farligere modstander kom imidlertid på banen. De interesserede andelsbolig-køberemner, som søgte rådgivning i deres pengeinstitut, blev ofte frarådet et køb med henvisning til usikkerheden om den kommende husleje. Mange købere havde behov for at låne til indskuddet til andelsboligen (som er 20 % af anskaffelsesprisen), og det er vel forståeligt, at en bankrådgiver, som ikke har sat sig 100 % ind i de statsstøttede indeksslåns finurligheder vil nære betænkeligheder ved at yde et indskudslån, som ikke engang kan sikres ved pant i boligen. – Det har sikkert også spillet en rolle, at man nødtigt så kunden købe hos ”konkurrenten”. Man havde fantasi nok til at forestille sig, at vejen fra Boligfonden til Bikuben var rimelig kort!

skulle faktisk utroligt store stigninger til, før fordelene ved indeksslånene i forhold til normale fastforrentede prioritetslån var spist op. Men Boligfonden måtte trække en del på troværdighedskontoen for at overbevise skeptikerne.

Endelig var der hos tidligere ejerbolig-ejere udtalt forundring over, at man som andelsbolighaver var sat ud på sidelinien, når det gjaldt økonomien. Ikke nok er belåningen fælles (og obligatorisk), men ikke engang boligens udvendige vedligeholdelse kan man selv bestemme over. Kun med sin stemme på generalforsamlingen kan man påvirke foreningens driftsomkostninger. Det er især de ældre købere uforstående over for.

Fællesskabet, – for lidt eller for meget?

Andelstanken og andelsbevægelsen har sin rod i fællesskabet. En gammel dansk specialitet, som lever endnu i vores daglige husholdning (brugsforeningerne) og i boligverdenen i form af både almennyttige og private andelsboliger. Baggrunden var ønsket om medbestemmelse om drift og økonomi, oftest med et non-profit motiv. Hvor stor en plads, det sociale engagement havde i andelsbevægelsens barndom er usagt. Men for ganske mange andelsboligforeninger har det været et bærende element.

Andelsboligformen er som skabt til de bofællesskaber, som i 60'erne og 70'erne så dagens lys, stort set alle som ejerboliger. Men fædrene til loven om de nybyggede andelsboliger indså klart, at bofællesskaberne som målgruppe langt fra var stor nok til at trække byggebranchen ud af det lavvandede, det var havnet i ved indgangen til 80'erne. De professionelle måtte til fadet, hvis det skulle have effekt. Både med hensyn til volumen – og tid. Thi det var en velkendt sag, at der kunne gå adskillige år, før de første tanker om et bofællesskab var omsat til handling i form af et færdigt byggeri.

For alle dem, der så de nybyggede andelsboliger som en anden slags ejerboliger, var det helt fint, at Boligfonden optrådte som bygherre. Køberne forholdt sig til det færdige resultat, – take it or leave it! Som årene gik, ønskede flere og flere imidlertid indflydelse på deres kommende bolig. Små grupper, især af seniorer, begyndte at lege med tanken om et socialt fællesskab og netværk i den 3. alder, med udgangspunkt i passende boliger. Hertil kom, at der med tiden var opstået politisk røre omkring det forenelige med statsstøtten i, at byggevirk-somheder (som Boligfonden) som bygherrer kunne profitere af andelsbyggeriet. Det var lige vand på ABFs (Andelsboligforeningernes Fællesrepræsentation) mølle. De havde fra starten advokeret for, at andelsboligbyggeriet skulle forbeholdes selvgroede grupper som bygherrer.

Der var således god grund til, at Boligfonden udviklede et sidespor i form af en forretningsførerrolle for etablerede andelsboliggrupper. Markedet var ikke stort, men var interessant af to grunde: Det havde politisk bevågenhed (det bragte os sågar på talefod med ABF), og så havde Boligfonden en mulighed for at komme af med noget af den byggejord, vi fortsat lå inde med. Endelig var der en ikke uvæsentlig reklameværdi i at udstille Boligfondens spændvidde inden for andelsboligbyggeriet, hvortil kom, at bofællesskabsbyggerierne ofte var ganske spektakulære.

Bygherremodellen var i politisk modvind, forretningsførermodellen havde for lidt volumen, – derfor lancerede Boligfonden på et tidspunkt, hvad man internt kaldte hybridmodellen. Boligfonden havde byggejorden, udviklede projektet, solgte boligerne (tegnede medlemmerne), stiftede andelsboligforeningen, som herefter optrådte som

Et andelsboligbyggeri i Virum tiltrak en del seniorægtepar, som var blevet trætte af det store parcelhus og haven. De betragtede bebyggelsens fælleshus med skepsis, og en køber spurgte direkte: Hvor meget billigere får jeg huset, hvis jeg lover aldrig at sætte mine ben i fælleshuset? – Samme person viste nogle år senere i sin egen-skab af formand bebyggelsen frem for en delegation med ordene: Det er dejlige huse, men Boligfonden har nu gjort en stor fejl: Fælleshuset er alt for lille, – det burde være dobbelt så stort!

bygherre. Da projektet jo var givet, kan man kalde det en formalitet, men det var med til at gøre Boligfonden spiselig, at den ikke stod som bygherre. At det så gav Boligfondens byggeteknikere en del grå hår i hovedet, når køberne skulle vise deres magt og indflydelse som bygherrer, var en del af prisen.

At lovens fædre har haft fællesskabet for øje, kom til udtryk bestemmelsen om, at der kunne ydes støtte til et fælleshus eller fællesrum, der holdt sig inden for 3 – 6 % af byggeriets anskaffelsespris (afhængig af antal boliger). Det var fra starten Boligfondens beslutning at følge op på denne idealistiske ide, og det blev derfor et slags varemærke, at når Boligfonden byggede andelsboliger var der et fælleshus. (Undtagelserne var byggerier på mindre end 10 – 12 boliger, her kunne økonomien ikke bære). Fælleshuse blev modtaget med større eller mindre begejstring hos køberne. Ældre tidlige ejerbolig-ejere var somme tider direkte modstandere af initiativet, medens andre roste det. Glædeligt var det dog, at flere af modstanderne vendte rundt, da de i praksis havde set, hvilken nytte, man kunne have af fælleshuset.

Fra byggeri videre til ejendomsadministration

Det var ganske oplagt. Også Boligfondens afdeling for ejendomsadministration kunne få glæde af andelsboligbyggeriet. – Dels var der et behov – langt de fleste nystiftede andelsboligforeninger valgte at lade en professionel administrator varetage foreningens økonomi, forhold til vedtægterne og

lovgivningen m.v. Og dels havde Boligfonden en vis erfaring i foreningsadministration fra de ejerlejlighedsforeninger, man via nybyggeriet havde været fødselshjælper for, og hvor man efterfølgende var blevet betroet administrationsopgaven.

Der var imidlertid en stor sten på vejen. Den hed ABF (Andelsboligernes Fællesrepræsentation). Denne organisation havde Boligfonden i forvejen ikke det allerbedste forhold til, da ABF jo generelt var imod at man byggede andelsboliger som bygherre. ABF gik ud med en anbefaling om, at man entrerede med en af bygherren uafhængig administrator som f.eks. en advokat (advokater sad i forvejen på en stor del af dette marked inden for den ældre boligmasse). Argumentet var indlysende nok, at i tilfælde af interessekonflikter, hidrørende fra byggeriet, ville Boligfonden have et kasket-problem. Fejl og mangler ved boligerne blev let et foreningsanliggende, som administrator måtte involvere sig i. – Omvendt mente Boligfonden sig kvalificeret, netop fordi man kendte bebyggelsens tilblivelsesproces og havde været initiativtager til andelsboligforeningens dannelse, herunder tilvejebragt vedtægter og første års budget.

I tiltro til egne evner og integritet gjorde man det i starten et vilkår allerede ved salget af andelsboligerne, at Boligfonden skulle overtage foreningens administration. Efter protester fra ABF og nogle af de nye foreninger, som angiveligt fik problemer med Boligfondens dobbeltrolle, modificerede man konceptet derhen, at det kun var det første år, Boligfonden skulle være administrator – ud fra en betragtning om, at især startfasen var arbejdskrævende. Herefter var foreningen frit stillet. Det gav Boligfonden et incitament til at gøre det så godt, at man blev genvalgt, – og det skete heldigvis i en lang række tilfælde.

I takt med et betydeligt andelsboligbyggeri tog administrationsopgaverne et sådant omfang, at man snart kunne opbygge særlige afdelinger for dette forretningsområde, både på hovedkontoret og regionskontorerne. Det gav stabil beskæftigelse og en fast (om end moderat) indtægtskilde. Herudover indebar samspillet mellem bygge- og administrationsafdeling fordele, både ved løsning af konkrete problemer og ved udveksling af erfaringer.

Andelsboligbyggeriet blev Boligfondens redningsplanke

Som allerede anført er det ikke for meget sagt, at Andelsboligbyggeriet blev Boligfondens redningsplanke. Byggeriet af private ejerboliger havde siden starten været den dominerende aktivitet, men i perioden 1979 – 1983/84 svigtede efterspørgselen katastrofalt. Som andetsteds beskrevet var den væsentligste årsag et eksorbitant højt renteniveau, som i 1981 nåede op over 20 %.

Andelsboligernes indekslån med rentesikring var derfor i den situation en gave fra himmelen, både for forbrugerne og for de byggende. Den gave var Boligfonden ikke sen til at tage imod med kyshånd. Det var vel en stærk trang til at overleve på egne

præmisser kombineret med ulyst til at stoppe byggeriet og reducere en erfaren og kompetent medarbejderskare, der fik ledelsen til at sætte alle ressourcer ind på den nye mulighed.

Det var – erkendt – en satsning. Men den viste sig snart at være bæredygtig. Der kom atter gang i hjulene, – hele organisationen blev gennemsyret at virkelyst og optimisme. Oven på nogle magre år, hvor man kæmpede op ad bakke mod tidernes ugunst, var det også tiltrængt med lidt medvind, – med en succesoplevelse. Det blev andelsboligbyggeriet for Boligfonden. – Jeg tør vove den påstand, at Boligfondens videre udvikling (om nogen!) havde set ganske anderledes ud, hvis ikke Boligministeren havde spillet ud med sit andelsboliginitiativ, – og hvis ikke Boligfonden havde været hurtig nok til at gribe det.

BYGGE- ADMINISTRATION

Af Poul Erik Christoffersen og Jens Chr. Fogh

Beslutningen om at lade byggeadministration indgå i programmet blev taget i 1979 og bragt til udførelse ved opgaver for almennyttige boligselskaber i begyndelsen af 80'erne i de såkaldt integrerede byggerier. Den videre udvikling skete fortrinsvis i Boligfondens Region Nord, hvor også ungdoms- og ældreboliger blev inddraget, ofte med Boligfonden som initiativtager til bygherrefunktionen. Senest har aktiviteten fået et sådant omfang og betydning, at den blev udskilt i et særligt selskab med eget personel og administration.

Et nyt forretningsområde – med mindre risiko.

At bygge for andre, - at administrere andre byggherrers projekter – var et naturligt supplement til Boligfondens hidtidige aktivitet. Det var en af konklusionerne af de udviklingsdrøftelser, man førte i slutningen af 70'erne, hvor man efter 10 års virke alene med byggeri i eget regi følte sig moden og erfaren nok til at udvide paletten med andre opgavetyper.

Målgruppen var de såkaldt institutionelle investorer: Pensionskasser, boligselskaber, fonde. Også kommuner var potentielle kunder, skulle det vise sig. Endelig kunne tillige en stor del af andelsboligbyggeriet gennemføres som byggeadministrationsopgaver (se herom i afsnittet Andelsboliger).

Boligfonden nød i den forbindelse godt af slægtskabet med Bikuben, som både centralt og lokalt havde gode kontaktmuligheder til målgruppen.

Det passede udmærket ind i Fondens udviklingsstrategi, at der var mindre risiko forbundet med dette nye forretningsområde. Der var ingen *salgsrisiko*. Boligfonden havde et par gange i 70'erne prøvet at ligge med usolgte boliger og var derfor ikke blind for faren ved at bygge selv. Man var endvidere fri af *bygherre-risikoen*, som i henhold til dansk lovgivning kan være en tikkende bombe under enhver bygherre (og som i flere tilfælde har kostet en bygherre eksistensgrundlaget). Ikke at Boligfonden gik til opgaven med mindre ansvarlighed, men byggeriets historie kan opvise en del eksempler på tekniker- og materialefejl, som først viser sig adskillige år efter byggeriets færdiggørelse.

Endelig krævede byggeadministration stort set ingen *likviditet*, ingen grundkøbs- og byggekreditter som ved ejerboligbyggeriet, som efterhånden havde nået et omfang, som belastede Sparekassen Bikubens kreditmuligheder i en grad, som fremkaldte rynkede bryn hos ledende medarbejdere i Bikubens kreditkontor. Når Boligfonden byggede for andre, var det op til den eksterne bygherre at stille med den nødvendige byggekredit via eget pengeinstitut.

Byggekrisen og integrerede byggerier satte fart i udviklingen

Ejerboligbyggeriets nedtur i begyndelsen af 80'erne aktualiserede interessen for byggeadministration, og en kærkommen lejlighed var byggeriet af "De

Blå Huse” i Farum, – 183 tæt/lav boliger, tegnet af Vandkunsten og opført i 1982 – 84, dels som andelsboliger (54), dels som almennyttige boliger (129) med Lægeforeningens Boligers Byggeselskab som bygherre.

Der viste sig interesse for at gennemføre lignende byggerier med blandede boligformer – integrerede byggerier benævnt – i andre kommuner. Tanken var i sin reneste form at opføre identiske boliger i samme bebyggelse som ejer-, andels- og almennyttige boliger for i første række at afprøve efterspørgslen under en alt-andet-lige forudsætning. Efter nogen tid kunne man tillige registrere forskelle i driftsomkostninger og vedligeholdelsesstandard som et bidrag til den standende diskussion om den langsigtede økonomi i de forskellige boligformer.

Uheldigvis spændte byggekrisen ben for de ideelle hensigter, idet det ville være halsløs gerning at opføre og forsøge at sælge ejerboliger i den markedsituation, man oplevede i 80'erne. Muligheden var alene at blande andels- og almennyttige boliger, således som det efterfølgende skete ved større byggeopgaver i Hundige og Albertslund, i begge tilfælde med lokale boligselskaber som bygherrer for den almennyttige del.

Disse integrerede byggerier blev for Boligfonden en slags adgangsbillet til byggeadministrationsopgaver i det almennyttige udlejningsbyggeri, som de kendte forretningsførerselskaber stort set havde monopol på i de større byer. De havde på et tidligt tidspunkt fra valgt at gå ind i det nye marked for støttede private andelsboliger og var derfor ikke interesseret i byggerier med blandede boligformer.

Med Region Nord som spydspids inddrog man andre støttede boligformer.

Da det i 1984 blev besluttet at afvikle Boligfonden Nordjylland, accepterede den daværende direktør Poul Erik Christoffersen et tilbud om ansættelse som afdelingschef for Boligfonden Bikubens Nordjyllands-kontor. Hidtil var Boligfonden Bikubens aktiviteter i det nordjyske blevet varetaget af kollega-boligfonden Nordjylland via en samarbejdsaftale, og man var således ikke ubekendt med at samarbejde med Poul Erik Christoffersen. Han havde en fortid som medarbejder i et rådgivende ingeniørfirma, hvor Fondens direktør Peter

Snabe i øvrigt dengang var hans chef. Det skulle vise sig, at en væsentlig del af Boligfondens videre udvikling inden for Byggeadministrations-området blev signeret Poul Erik Christoffersen.

Det var i nogen grad af nød og tvang, at man i Region Nord besluttede sig for at vægte byggeadministration som forretningsområde højere. Ejerboligmarkedet, som for både Boligfonden Bikuben og Boligfonden Nordjylland fra starten var det primære, har i Nordjylland dels haft en lidt anden struktur, dels har det været mere følsomt over for økonomiske svingninger end det øvrige land. Parcelhusbyggeriet baserede sig på grundsalg til private med efterfølgende bestillingsbyggeri af mindre, lokale bygmestre. Seriebyggerier i tæt/lav boligform var ikke just nordjydernes kop te. Og tilmed var det økonomisk risikabelt!

Da ejerboligmarkedet kollapsede i 80'erne ramte det hårdt i Nordjylland, hvor også arbejdsløsheden var højest. Redningskransen blev byggeadministration. For andelsboligforeninger (som beskrevet i det forudgående kapitel), men tillige inden for de øvrige grene af det offentligt støttede byggeri. Og det var man ikke helt uvant med i Aalborg. Det havde man allerede prøvet i 1979 i Boligfonden Nordjylland.

Modellen, som blev grundstenen i en perlerække af lukrative byggeadministrationsopgaver, var, at man selv fandt den bygherre, man udførte byggeopgaven for. I Hornum i Års kommune i Himmerland lå Boligfonden Nordjylland med et usælgeligt jordstykke. Efter en snak med borgmesteren i Års fødtes ideen om at kontakte et lokalt boligselskab som ikke havde været byggeaktiv siden 1946. Man fik herved indsigt i den proces, der skal gennemføres for at stifte et boligselskab helt fra grunden, – med de juridiske og økonomiske aspekter, som lå et godt stykke vej fra, hvad man hidtil havde beskæftiget sig med i Boligfonden.

I en række mindre kommuner, som ikke havde et lokalt forankret boligselskab, blev et sådant oprettet, og efterfølgende administreret af Boligfondens ejendomsadministrationsafdeling. Det var således tilfældet i de tidligere kommuner Støvring, Mariager og Nørager. Det indebar i flere tilfælde den tillægsgevinst, at Boligfonden slap af med jordarealer, oprindeligt købt til andre formål, og ofte med et positivt dækningsbidrag.

Velkommen i kommunerne – men på kant med de almennyttige

Som tidligere beskrevet havde Boligfonden et godt navn i kommunerne. Det var i højeste grad navnet og det, man stod for, der åbnede dørene til borgmesterkontorerne. Det var så en yderligere fordel, at man i Nordjylland var lokal. Den goodwill, som Boligfonden Nordjylland siden starten først i 70'erne havde opbygget, fulgte derfor med, da dørskiltet i 1984 blev udskiftet.

Det var selvsagt problematisk, at Boligfonden med sin udvidede interesse for byggeadministration møvede sig ind på et område, som boligselskabernes forretningsførerselskaber traditionelt havde en slags monopol på. Inden for de nybyggede private andelsboliger havde man accepteret det, men når

Renoveringen af nedslidte lejligheder i De Vanføres Boligselskab i Aalborg blev en både omfangsrig og lærerig opgave for Boligfondens Region Nord. Og tillige et eksempel på et frugtbart samspil med ejendomsadministrationsafdelingen, som i slutningen af 80'erne fik boligselskabet som kunde. En visionær formand for selskabet bad Boligfonden om at medvirke ved en omfattende genopretning af selskabets 400 almennyttige boliger, som ud over manglende vedligeholdelse tillige led af boligsociale problemer såsom hærværk, tyveri og misbrug.

Til opgaven søgte og fik man EU-midler, som bl.a. muliggjorde studierejser til Wismar og Bristol, og et samarbejde indledtes for at nå frem til fælles løsninger. Dette helt nye og fremmede arbejdsfelt for Boligfonden krævede indsigt i såvel dansk som EU-lovgivning, som udover et tæt samarbejde med hovedkontorets stab nødvendiggjorde ansættelse af medarbejdere med økonomisk og juridisk ekspertise. Endvidere kunne genhusningsproblemerne i forbindelse med boligernes renovering løses i et snævert samarbejde med ejendomsadministrationsafdelingen.

det drejede sig om det almennyttige byggeri og tilgrænsende områder, var det hjerteblodet, man forsøgte at tappe! Det lettede dog lidt på problemet, at Boligfondens opgaver oftest drejede sig om mindre byggerier, som de større forretningsførerselskaber ikke fandt særlig attraktive. Hertil kom at Boligfonden snart fandt ud af at lette vejen ved at tilbyde bestyrelsesposter til byrådsmedlemmer fra "rød stue" i de lokale boligselskaber og institutioner, man stod fadder til. – I et tilfælde var sagen dog særlig vanskelig at redde. I Frederikshavn var boligselskaberne ikke sene til at diskvalificere Boligfonden på baggrund af de mange byggefejl, man havde oplevet ved ejerlejlighedsbyggeriet Nordstrand. Måske fair nok?

Almene boliger, ungdomsboliger, ældreboliger, feriecentre – og et isbjørneanlæg

Midt i 80'erne tillod en ny lovgivning, at selvejende institutioner kunne bygge og administrere ungdomsboliger, herunder kollegier. Det var vand på Boligfondens mølle, og konceptet for dannelsen af sådanne institutioner mindede en del om den tilsvarende proces ved boligselskaber. Af oversigten over Fondens byggerier i bilagsdelen fremgår, at især ungdomsboliger i form af kollegier fyldte godt i programmet. Og ofte med et volumen, der fyldte godt – også i regnskabet! Således 120 boliger for Nordjysk Kollegium i Ålborg i 1986 og hele 230 til Teknisk Kollegium i Frederikshavn i 1998.

Ældreboliger føjede sig naturligt til byggeadministrationsprogrammet. Her kunne kommunerne og eksisterende boligselskaber være bygherrer, så her var behovet for selv at generere bygherre-funktionen mindre udtalt.

Efterhånden som det blev kendt i bygherre-kredse, at Boligfonden kunne andet og mere end bygge ejer- og andelsboliger, meldte flere opgavemuligheder og –typer sig. Ofte begyndende som mindre rådgivningsopgaver, som så udviklede sig til totalløsninger, endda inklusive den efterfølgende ejendomsadministration. Således et feriecenter i Rønbjerg ved Limfjorden (se særskilt omtale) opført med midler fra Feriefonden, som efterfølgende betroede Boligfonden flere opgaver. I den mere kuriøse afdeling kan nævnes, at Boligfondens Region Nord har forestået forretningsførelsen for byggeriet af en ny isbjørnegrotte til Aalborg Zoo.

Rønbjerg Feriecenter ved Limfjorden i Løgstør kommune var i 1991 – 92 Danmarks største byggeprojekt, omfattende 275 feriehuse og et center, indeholdende vandland, restauranter, kontorer m.v. Det blev gennemført af Boligfondens Region Nord som en totalleverance, hvilket var økonomisk fordelagtigere for Boligfonden end rollen som byggeadministrator. Baggrunden for projektet var en finansiering af 70 % af byggeprisen fra Arbejdsmarkedets Feriefond, hvorved man brød Dansk Folkeferies hidtidige monopol på feriefondsmidler.

Initiativet til projektet udsprang fra en lokal gruppe. Via en nyansat projektleder, som kom fra en stilling i Løgstør kommune, fik Boligfonden kendskab til sagen, og en samarbejdsaftale om rådgivning vedrørende en forundersøgelse kom i stand med gruppen. Arbejdsmarkedets Feriefond havde tidligere afvist at ville deltage i finansieringen, men en fornyet kontakt til Feriefonden med Boligfonden som mellemmand resulterede i at finansieringen faldt på plads, og ”fisken blev halet i land”, som udtrykt af direktør Niels Jensen, Boligfonden, som sammen med regionsdirektør Poul Erik Christoffersen skal

krediteres for at den afgørende finansiering faldt på plads.

Niels Jensen erindrer: ” I møderne hos AF deltog feriefondens direktør, Birgit Bang og en nytiltrådt ekstern teknisk rådgiver. Uffe Bro (talsmand for initiativ-udvalget, red.) var med til det første møde, men jeg fornå hurtigt en stærk uvilje mod ham og udvalget. Ved efterfølgende møder med AF (hvor ingen fra udvalget deltog) lykkedes det at få accept på en finansieringsmodel bestående af 70% feriefonds-lån, 20% kreditforeningslån og 10% egenkapital. Egenkapitalkravet (på et stort millionbeløb) blev løst ved, at den nu stiftede Fonden Rønbjerg Almennyttige Feriecenter indgik en særlig totalleveranceaftale med Kuben. Som bekendt gav provenuet fra AF-lånet og kreditforeningslånet 100% likviditetsmæssig dækning til alle udgifter (inkl. Kubens honorar) og samtidig blev kravet om 10% egenkapital formelt opfyldt ved totalleverancemodellen. AF stillede krav om at jeg indtrådte i Rønbjerg-fondens bestyrelse i byggeperioden og i tiden derefter.”

Efterfølgende fik Boligfonden/Kuben flere opgaver, hvor Feriefonden finansierede opførelsen af bebyggelser til ferieformål.

Større spændvidde i organisationen

At være projektleder på en byggeadministrationsopgave stiller andre, – nogle vil sige større krav end ved ejerboligbyggeriet. Først skal opgaven findes, – en bygherre skal opspores og overbevises med et konkurrencedygtigt tilbud. Og har man først kunden, skal han plejes, både fagligt og socialt. Projektlederen skal være fleksibel i sin omgang med forskellige kundetyper. De sociale relationer er af uvurderlig betydning for et fornuftigt resultat – og for et fortsat samarbejde.

Det skal naturligvis ikke overskygge de faglige kvalifikationer. Inden for det støttede byggeri må det rent byggefaglige suppleres med juridisk og økonomisk ekspertise. Den er til stede på Boligfondens hovedkontor, men i Region Nord fyldte det støttede byggeri så meget, at man antog medarbejdere med anden faglig baggrund end

det byggetekniske. Jura og finansiering kom til at vægte højt i den forbindelse.

Sene drog man i Kuben konsekvensen af de forskelle, der karakteriserede ejerbolig-byggefølket og byggeadministratorerne: De sidstnævnte blev udskilt i et særligt selskab, Kuben Byggeadministration A/S, som blev en væsentlig aktør på markedet, blandt andet ved opkøb af virksomheder inden for branchen. Efter årtusindskiftet samledes alle opkøbte virksomheder i selskabet Kuben Management A/S.

Byggeadministration overalt i Danmark

Nok var Boligfondens Region Nord frontløberen. Men det betød ikke, at de øvrige regioner fravalgte byggeadministrationsopgaver. Myten lød ganske vist, at man i Kolding og København påstod, at

”Rigtige mænd bygger ejerboliger!” Sandheden er vel snarere, at man selv i krisetider for byggeriet klarede sig igennem uden så drastiske omlægninger af aktiviteterne, som tilfældet var i Nordjylland.

Boligfondens allerførste byggeadministrationsopgave var faktisk i det daværende Søllerød kommune, hvor man i tilknytning til et ejerboligbyggeri af 110 klyngehuse i 1971 opførte en børneinstitution for kommunen. Hertil kom de betydelige integrerede byggerier i Hovedstadsområdet. Enkelte byggerier for pensionskasser er tillige gennemført som byggeadministrationsopgaver, herunder 25 boliger på Frederiksberg for Juristernes og Økonomernes Pensionskasse.

Ansporet af succesen i Nordjylland fik også de øvrige byggeregioner greb om byggeriet af ungdoms- og ældreboliger. Fra 90'erne og frem gled det støttede byggeri i stigende omfang ind i planlægningen på landsplan. Det havde nu mening at tale om, at Boligfonden/Kuben nu stod på tre ben: Eget byggeri, Byggeadministration og Ejendomsadministration.

Kan man tjene penge på byggeadministration?

”Der er ikke penge i byggeadministration” lød en anden myte blandt skeptikerne i Boligfonden. Sandt er det, at der ikke kan scores de samme gevinster som ved ejerboligbyggeri, når tiderne er gode. Omvendt er det en sikker og til dels risikofri forretning med et rimeligt dækningsbidrag, hvis man forstår at afpasse resurserne efter honoraret. Og er det konjunkturfølsomme ejerboligbyggeri i knæ, kan byggeadministrationsopgaver bevirke, at man kan undgå at skære i medarbejderstaben.

Når emnet har været omdiskuteret, skyldes det formentlig, at man i afdelinger med blandede opgavetyper har vanskeligt ved at skille tingene ad. Ligesom medarbejderpræferencer kan influere på, hvor effektivt de forskellige opgaver gennemføres. Det må antages at være en del af baggrunden for, at man i Kuben gik ind for at skille opgavetyperne ad, – med særskilte selskabsregnskaber for

En kompliceret og krævende rådgivningsopgave udførtes for det til formålet stiftede selskab Århus Intercity A/S, som havde til opgave at udvikle dele af banegårdsarealerne i det centrale Århus til andre formål (primært bolig- og erhvervsbyggeri). Boligfonden var medstifter af selskabet og forestod i første række administrationen af selskabet med Poul Erik Christoffersen som direktør. Målet var at fremkomme med en helhedsplan efter en analyse, som vægtede de miljømæssige konsekvenser højt.

Som en del af aftalen sikrede Boligfonden sig en køberet til det kommende boligbyggeri. Den blev imidlertid kun udnyttet én gang, – til byggeri af 15.000 m² boligbyggeri. Forretningen for Boligfonden var derfor overvejende de administrationshonorarer, sagen kastede af sig, og som løb op i mere end 10 mio. kr.

I øvrigt var sagen en udløber at Boligfondens involvering i projektet vedr. overdækning af banegraven ved hovedbanegården i København, – et projekt, som (endnu) ikke er realiseret, men hvor en positiv kontakt til DSB medførte dels opgaven i Århus og ydermere en opgave i form af administrationen af ombygningen af Frederiksberg Station i sammenhæng med byggeriet af Frederiksberg Centret.

henholdsvis ejerboligbyggeriet og byggeadministrationen. Så opnår man det eftertragtede ”clean cut” på resultatsiden.

Nar man imidlertid kan hæve et honorar på totalt et tocifret millionbeløb på en enkelt byggesag – godt nok et stort feriecenter med 245 boliger og et flot vandland – er det vel ikke så ringe endda, – for nu at sige det på jysk!

EJENDOMS- ADMINISTRATION

Af Ib Jansholt og Anna-Lise Hughes (research og redaktion: Jens Chr. Fogh)

De første 10 år administrerede Boligfonden alene Bikubens ejendomme i København. Herefter tog udviklingen fart, med andelsboligforeninger og pensionskasser som nye betydende kunder. Der etableres en landsdækkende organisation, bl.a. ved opkøb af virksomheder, som giver adgang til den ældre boligmasse. Ledelsesmæssig uro præger det seneste årti, og efter Kubens kollaps sælges afdelingen til konkurrenten Dan Ejendomme.

Ingen af Boligfondens fædre havde forestillet sig, at ejendomsadministration skulle blive et forretningsområde i Boligfonden. Endsige blive af et omfang, som aktivitetsmæssigt kunne måle sig med byggeriet. Det var ene og alene byggeri af boliger, fortrinsvis til Sparekassen Bikubens byggesparere, der var i tankerne, da skitserne til Boligfonden kom på tegnebordet.

Det var på daværende tidspunkt – sidst i 60erne – heller ikke et område, der havde forretningsverdens største bevågenhed. De større boligselskaber, herunder de almene, klarede selv papirarbejdet, bistået af eksterne arkitekter og/eller ingeniører samt advokater. Sådan havde man i årevis også klaret sig i Bikuben, som i Storkøbenhavn ejede omkring 50 ejendomme, fortrinsvis til at huse sparekassens afdelinger. Mindre ejendomsbesiddere overlod som oftest al "besværet" til et advokat-

kontor, hvor af flere havde egentlige afdelinger til formålet (og hvor det ofte var de afledede advokatforretninger, der var interessante) – med en fast leverandørskare til det tekniske. – Det var en branche i ro, – uden større udfordringer, – og uden synderlig konkurrence.

Boligfonden tager over fra 1972

Det står ikke helt klart, hvad baggrunden var for at bede Boligfonden om at overtage administrationen af Sparekassen Bikubens ejendomme. Sandsynligvis var det for at slippe af med en funktion, som reelt intet havde med sparekasse-driften at gøre, men samtidig have sikkerhed for, at den blev varetaget på betryggende vis.

Efter at Boligfonden i sine tre første leveår havde vist sig at være en både effektiv og loyal "forlænget arm" for Bikuben, var det oplagt at betro fonden opgaven, og samtidig sikre sig en datterselskabs-lignende indflydelse på opgavens gennemførelse. Samtidig slap man af med de imagebelastende konflikter, der fra tid til anden kunne opstå mellem Bikuben og lejerne af de mange boliglejemål, der fandtes i Bikubens ejendomme.

Boligfondens regnskabschef Bent Ravn fik overdraget ansvaret for den daglige drift ved siden af sine andre funktioner. Til varetagelsen af kontakten med lejerne (herunder Bikubens filialbestyrere, som skulle vise sig at være særdeles kritiske lejere) samt de mange viceværter (flertallet deltids) blev den nye afdeling bemandet med to kvindelige assistenter, – den ene overførtes fra Bikuben, – den anden nyansat (Grethe Ravn Eriksen, se afsnittet

”Boligfonden som arbejdsplads”). Med status som mellemlider blev konduktør i byggeafdelingen, Ole Højer Mathiesen, overflyttet til ejendomsadministrationen. Han havde vist sig at have gode kontaktevner (og et godt snakketøj), hvilket var et godt aktiv i samvirket med lejerne.

Hertil kom, at en basal byggeteknisk viden var værdifuld for afdelingen. Nok havde man i Bikuben (og senere i Boligfonden) en afdeling for filialbyggeri (se afsnittet herom), men den tog sig principielt alene af afdelingernes problemer. Til styring af de håndværkere, som servicerede ejendommen som helhed og de enkelte lejermål, kunne Boligfondens evner på byggesiden nyttiggøres i en ny sammenhæng. Det har formentlig været en del af begrundelserne for at overlade ejendomsadministrationen til Boligfonden.

Udviklingen tager fart

Frem til 1979 passede man stille og roligt Bikubens ejendomme i Storkøbenhavn, hvor antallet var vokset til små 60. Det viste sig at være en ret så krævende opgave for en begynder i faget, idet Bikubens ejendomsmasse var uensartet, – store og små ejendomme, nyere og ældre, – boliger, kontorer, garager. Det beskæftigede nu 3½ medarbejdere på fuldtidsbasis, hvortil kom et betragteligt antal viceværter. Ifølge en bestyrelsesrapport udgjorde Boligfondens tjenester for Bikuben i 1979 ca. 25 % af fondens samlede aktiviteter, heri indeholdt filialbyggeafdelingens arbejder.

Man havde sporet en ulmende interesse fra omverdenen for at administrere andres ejendomme.

Bestyrerne af sparekasse-afdelinger i Bikubens ejendomme var ikke altid lige nemme at gøre tilfredse, og af og til var der delte meninger om, hvem er bestemte. Fogh husker således et eksempel, hvor en bestyrer i årevis havde være vant til at give postbudet, skraldemanden og andre en erkendtlighed til jul på 5 kr.! Det mente han skulle ind over ejendommens regnskab, hvilket Boligfonden var uenig i. Til sidst måtte Bikubens ledelse afgøre, at det var afdelingens eller bestyrerens egen udgift!

En ny direktion i Boligfonden så et udviklingspotentiale i dette forretningsområde, og på en virksomhedskonference i 1979 blev det besluttet, at gøre noget ved sagen. Det resulterede i første omgang i, at bestyrelsen i forbindelse med en revision af fondens vedtægter godkendte følgende tilføjelse: ”Fonden kan eje og administrere al form for fast ejendom”. Hermed var vejen banet for at man kunne markedsføre denne første udvidelse af Boligfondens forretningsområde.

Baggrunden var 7 års erfaring med en portefølje, som i 1980 udgjorde næsten 1000 lejermål, ligeligt fordelt på boliger og erhverv, og som afkastede et årligt honorar på 3,3 mio. kr. Hertil kom, at afdelingen i stigende omfang ydede rådgivning i huslejespørgsmål til de sparekasser uden for hovedstaden, som i løbet af 70'erne var begyndt af lade sig indlemme i Bikuben. Det markedskendskab, aktiviteten medførte, resulterede tillige i, at Bikubens kreditkontor ofte konsulterede Boligfonden, når man skulle risiko-vurdere udlejningsejendomme i forbindelse med långivning.

Andelsboligforeningerne bliver den nye storkunde

Boligfonden var ikke helt ubekendt med boligadministration af foreninger. De ejerlejlighedsbyggerier, fonden havde opført i 70'erne, var oplagte mål for ejendomsadministrationen, idet de fleste ejerforeninger fornuftigvis allierede sig med en professionel administrator. Det lå fjernt for Boligfonden at betinge sig en administrationsaftale ved salget af ejerlejlighederne, endsige at udfolde større anstrengelser for at kapre dem som kunder. Alligevel lykkedes det at få nogle få i folden, som således blev de første kunder uden for Bikuben.

Helt anderledes så billedet ud, da de første nybyggede andelsboliger så dagens lys i begyndelsen af 80'erne. Dels var behovet for administration langt større end i ejerforeningerne (som følge af en ny lovgivning og nye finansieringsforhold), dels havde Boligfonden nu det erklærede mål at ville ekspandere afdelingen. Derfor gik man hurtigt i gang med at udvikle konceptet for en sådan administrationsopgave, forestået af daværende salgskonsulent Ib Jansholt og projektleder Bjørn Nielsen fra byggeafdelingen, sidstnævnte for at sikre koblingen og samarbejdet i overgangsfasen mellem byggeri og drift.

I det "Andragende om medlemskab af andelsboligforeningen XYZ", som var aftalen med Boligfonden om erhvervelsen af en nybygget andelsbolig, hed det sig i stk. 4, at "andrageren er pligtig at stemme for indgåelse af den anførte administrationsaftale". Denne aftale var et bilag til andragendet, og det fremgik, at aftalen var uopsigelig i en periode, begyndende med 5 år, senere ændret til 3 år og senere igen til 1 år.

Man indsatte som et vilkår ved foreningernes stiftelse, at Boligfonden skulle være administrator i en periode efter ibrugtagningen af boligerne. I overmod begyndte man med fem år. Det stødte hurtigt på modstand, både fra foreningerne og fra deres interesse-organisation ABF, som – måske ikke helt uberettiget – anså det for en udnyttelse af situationen og en sammenblanding af interesser. Hurtigt ændrede man bindingsperioden til tre år for senere at lande på eet år, som var mere spiseligt, og hvor man belært af erfaringerne inkluderede det første års administrations-honorar i prisen. Når man overhovedet bandt andelshaverne til at lade fonden administrere foreningen i en (kortere) periode, var den ideelle begrundelse, at man ville sikre foreningen en god start i livet, og at den nære forbindelse til byggeafdelingen kunne lette løsningen af de problemer, der erfaringsvist opstår i perioden med mangelfhjælpning. Det gustne overlæg var selvsagt, at man fik foden indenfor og ved en tilfredsstillende indsats og en konkurrence-dygtig prispolitik fik foreningen overbevist om, at man med fordel kunne fortsætte samarbejdet.

Udviklingen løb med stormskridt. I takt med Boligfondens forøgede andelsboligbyggerier steg antallet af administrationsaftaler med hast, idet det lykkedes at fastholde flertallet af de nyetablerede foreninger som kunder. I 1984 havde man således 14 foreninger med i alt 232 andelsboliger som kunder, – tal, som allerede 3 år efter var øget til 42 foreninger med 1264 boliger. Boligfondens koncept var så godt, at man også fik et samarbejde med andre udbydere af nybyggede andelsboliger om varetagelsen af den efterfølgende ejendomsadministration.

Ud over ansættelse af flere medarbejdere havde det til følge, at man etablerede en selvstændig sektion for andels- og ejerboligforeninger under ledelse af Ib Jansholt, medens den daglige ledelse af administrationen af udlejningsejendomme, herunder Bikubens, blev lagt i hænderne på Jørgen Hartman.

En ikke uvæsentlig sideeffekt ved foreningsadministration – og ejendomsadministration i det hele taget – er det cash-flow, det genererer. Dels disponerede man over gratis penge via kundernes deposita, dels var den aftalte forrentning af indbetalingerne ofte mindre end forrentningen af Boligfondens byggekreditter m.v. – Og Boligfondens sikkerhed var aldrig til diskussion!

Historien om andelsbolig-administrationen i Boligfonden er et skoleeksempel på den synergieffekt, der kan opstå, når man er åben over for de muligheder, der kan vise sig ved nytænkning af fagområder og -grænser. Det skal i fondens senere udvikling vise sig, at netop inddragelsen af tilgrænsende fag- og forretningsområder bliver en hjørnesten og en forudsætning for tilblivelsen af den full-service virksomhed, Boligfonden mange år senere fremstår som inden for byggeri og ejendomsdrift.

Læs også om administration af andelsboliger i afsnittet herom.

Pensionskasser bliver den anden storkunde

Naturligt nok begyndte det med Sparekassesektorens pensionskasse, SSP (senere Finanssektorens Pensionskasse FSP). Det må klart tilskrives de tætte bånd til Sparekassen Bikuben, at Boligfonden fra 1981 fik overdraget administrationen af pensionskassens 3 mindre ejendomme med i alt 15 lejemål. Det skulle imidlertid blive starten på et omfattende og givtigt samarbejde med pensionskasse-sektoren, hvis gode relationer til Bikuben givetvis har været af væsentlig betydning for disse nye kundeforhold, som også for Boligfondens byggeriafdeling skulle indebære omfattende forretninger.

Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD) og ATP, som vel må betragtes som pensionskasser, var blandt de betydeligste kunder. De overlod Boligfonden administration af en række erhvervslejemål, hvilket

var en ny udfordring, idet langt hovedparten hidtil havde været boliglejemål.

LD kom i 1984 med en 23.000 m² stor ældre, men nyrenoveret fabriksbygning på Nørrebro, opdelt på mindre lejemål, medens ATP i første omgang bidrog med 5000 m² i det nybyggede Høje-Tåstrup Stationscenter, kort efter udvidet med yderligere 3400 m². LD supplerede 3 år efter med 4700 m² i en ejendom på Søtorvet i Københavns Centrum.

Det skulle hurtigt vise sig, at det krævede en ganske anderledes markedsføringsindsats at udleje erhvervslejemål, og at erhvervslejere krævede større opmærksomhed end boliglejere. Det krævede ledelseskrafter i afdelingen at få dette marked under kontrol, herunder få personale-ressourcerne trimmet til denne nye opgave. Set i bakspejlet er det spørgsmålet, om det nogensinde lykkedes rigtigt. I hvert fald må det konstateres, at forretningsomfanget inden for pensionskassesektoren alt overvejende var administration af boliglejemål.

Magistrenes Pensionskasse og Finanssektorens Pensionskasse blev Fondens mest markante kunder, som i lighed med *Ingeniørsammenslutningens Pensionskasse, Juristernes og Økonomernes Pensionskasse og Pædagogernes Pensionskasse* af medlemshensyn havde en klar overvægt af boliglejemål, hvor Boligfonden i langt højere grad var på hjemmebanen. I nogle tilfælde var administrationsopgaven en naturlig fortsættelse af en byggeopgave. Det gjaldt eksempelvis de 124 lejligheder i Vestervang III i Århus og senere 50 boliger i Hørsholm.

Omkring årtusindskiftet oplevede afdelingen en turbulent periode med hyppige ledelseskift og større medarbejder-omsætning. Det gik beklageligvis ud over kvaliteten af administrations-ydelserne med det resultat, at flere større kunder opsagde deres aftaler med Kuben på grund af utilfredshed. Det medførte et betydeligt tab af omsætning, især blandt pensionskasserne.

En broget buket af andre kunder og kundemuligheder.

Bikuben-navnet har i Boligfondens tid steds været en adgangsbillet til et betydeligt netværk, – og altid af det bedre selskab. Det har ikke mindst afdelingen for ejendomsadministration nydt godt

Ib Jansholt fortæller, at en medvirkende årsag til, at man så sig nødsaget til at etablere sig vest for Storebælt, var, at der hos foreningerne i provinsen var en udtalt modvilje imod at ringe til et 02-nummer i hovedstadsområdet. Hertil kom, at det kostede det meste af to arbejdsdage samt en overnatning når en ejendomsadministrator skulle til en generalforsamling i fx Århus

af. Udover pensionskasserne har fonden fået kontakt med mange spændende muligheder på den konto, både inden for det offentlige, institutionelle investorer og organisationer samt private virksomheder.

Et eksempel på, at man havde mulighed for at få en af de store fisk i garnet, var de forhandlinger, der i 1994 førtes med *Københavns Kommune* om overtagelsen af administrationen af kommunens ejendomme. De endte dog uden resultat. Bikubens nære relationer til *Kreditforeningen Danmark* indbragte en aftale om administrationen af det store kontorhus på Avedøre Holme, som KD måtte overtage fra fallenten Boye Nielsen. Videre nævnes, at fonden var udset til at blive administrator af et ejendoms-aktieselskab, som flere større pensionskasser i samarbejde med Nykredit planlagte at etablere under navnet "*Holger Danske*". Uheldigvis blev planen aldrig realiseret.

I begyndelsen af 80erne havde Boligfonden som byggeadministrator for det almene *Lægeforseningens Boligers Byggeselskab* opført en del udlejningsboliger i Farum (læs mere herom i et tidligere afsnit). Et udmærket samarbejde førte til, at der indledtes forhandlinger om overtagelse af administrationen af selskabets 900 udlejningsboliger. Modstand fra de beboervalgte bestyrelsesrepræsentanter fik imidlertid forhandlingerne til at gå i hårdknude. – Samme skæbne led sonderinger mellem fonden og *Erhvervsrådets Boligselskab i Viborg*, som rådede over 1800 boliger.

Større held havde man i Ålborg. Via Boligfondens køb af administrations-virksomheden "De Private Andelsboligforeninger" fik man forbindelse med *De Vanføres Boligselskab* med et betydeligt antal ældre almene udlejningsboliger. Her fik fondens

Ålborg-afdeling op igennem 90erne en givtig dobbeltrolle, idet byggeafdelingen fik til opgave at forestå en tiltrængt renovering af boligselskabets ejendomme, – en administrativt kompliceret proces, som nemmes ved at bygge- og ejendomsadministration er i samme hus.

Etablering i provinsen, blandt andet via opkøb

Bikuben fik via fusion med lokale sparekasser stadig flere ejendomme vest for Storebælt, ligesom andelsboligbyggeriet tog fart over hele landet. Det skabte fra midt-80erne et behov for regionale administrations-afdelinger. Især for andelsboligforeningerne er det vigtigt med personlig kontakt inden for en overkommelig afstand.

I 1987 tog man så det første skridt. En lokal ejendomsadministrator blev ansat på Boligfondens Middelfart-afdeling, hvorfra man blandt andet kunne servicere den tidligere Sparekassen Fyn, som et par år tidligere var fusioneret ind i Bikuben.

Det blev snart efter fulgt op af ansættelsen af en administrations-medarbejder i den relativt nyetablerede Ålborg-afdeling af Boligfonden, hvis andelsboligbyggerier hidtil var blevet styret fra Middelfart. Det udløste en voldsom lokal reaktion fra Sparekassen Nordjylland i form af en priskonkurrence, idet Sparekassen frygtede at Boligfonden og dermed Bikuben skulle sætte sig på de lukrative pengestrømme, der er forbundet med ejendomsadministration.

Også på anden vis skabte det røre, at Boligfonden etablerede sig med ejendomsadministration i det

Som modtræk mod Sparekassen Nordjyllands dumping af honorarerne introducerede man i Ålborg differentierede tilbud, hvor kunderne som alternativ til en "fuld pakke" kunne vælge de del-elementer i administrationsaftalen, som passede foreningen bedst. Det være sig basisadministrationen, bogføring, teknisk gennemgang, revision m.v., som kunne prissættes hver for sig. Herefter opnåede man dels, at imødekomme individuelle behov, dels at honoraret på papiret så mere spiseligt ud.

nordjyske. Det gav næring til forhandlinger med den lokale privatejede virksomhed *De Private Andelsboligforeninger*, som i 1989 endte med at blive en del af Boligfonden. Med i købet fulgte 53 andelsboligforeninger med 900 boliger, alle i den ældre boligmasse, direktøren og ejeren Erling Jensen (nu med titel af afdelingschef med referencetil ledelsen i København) samt virksomhedens medarbejdere. Det skulle samtidig blive indgangen til andelsboligernes gamle boligmasse, som skulle vise sig at blive et værdifuldt supplement til fondens øvrige og mangearterede opgaver

Afdelingen i Middelfart udviklede sig positivt og var sammen med byggeafdelingen flyttet til større lokaler i Kolding. Det efterlod et savn hos de lokalpatriotiske fynboer med det resultat, at Boligfonden etablerede en *mindre afdeling i Odense* i 1991 i forbindelse med byggeselskabet ABC, som Fonden tidligere havde erhvervet..

Multiadministration i Næstved blev i 1996 fondens næste opkøb uden for København. Det var en mindre virksomhed med 4 medarbejdere med en skrantende økonomi, som det nye ejerskab kun i begrænset omfang kunne rette op på, ligesom integrationen i Fonden voldte vanskeligheder. Udgangen blev da også, at man solgte virksomheden tilbage til den tidligere ejer, Jørgen Frederiksen, 3 år senere.

I år 2000 fik man en betydelig tilvækst ved købet af *Rasmussen Byg & Bo A/S* i Hørsholm. Man overtog fra det ægtepar, som havde startet firmaet, administrationen af 2200 boligenheder, fordelt på 27 andelsbolig- og ejerforeninger i Storkøbenhavn. De 7 medarbejdere, som fulgte med, blev overflyttet til Kubens nye kontorer i Ragnagade på Østerbro.

Andelsgruppen tilfører 2600 ældre andelsboliger i København

Det var et mega spring fremad, da Boligfonden i 1994 overtog den privatejede *Andelsgruppen*. Det var adgangsbilletten til det talmæssigt store marked for de andelsboligforeninger, som efter fremkomsten af loven om tilbudspligt til lejerne ved ejendommens salg, var dannet i Københavns centrale ældre boligmasse.

Administrationsvirksomheden havde til huse i kælderlokaler på Halmtorvet i det indre København.

Anna-Lise Hughes erindrer fra den første julefrokost i Kuben, kort tid efter at Andelsgruppens medarbejdere var flyttet sammen med Kubens: "Direktør Peter Snabe bød velkommen og sluttede med at fortælle, at man havde indforskrevet en halv snes piger fra Halmtorvet for at gøre julefrokosten særlig festlig i år. "Så mor jer godt", lød det fra direktøren!"

Her havde Jesper Troels Jensen som ene-ejer udviklet et lønsomt foretagende, hvis kundemasse talte omkring 100 andelsboligforeninger i den gamle boligmasse, hvortil kom 15 ejerforeninger samt 25 ejendomme med udlejningsboliger.

Med overtagelsen indtrådte Jesper Troels Jensen i Ejendomsdivisionens ledelse for året efter at blive udnævnt til direktør for hele divisionen i forbindelse med, at Niels Jensen valgte at koncentrere sin indsats omkring Kuben Erhvervsjendomme, hvis ejendomsmæglerfunktion han havde udviklet, men som kort tid efter blev fusioneret ind i NYBOE-kæden.

Flertallet af Andelsgruppens 10 administrative medarbejdere flyttede med over til Boligfonden og flyttede kort tid efter overtagelsen til hovedkontoret i Herlev. - I 1997 blev alle administrations-selskaberne samlet under Kuben-navnet, og det daglige arbejde samlet i to afdelinger, - en for foreningsadministration, ledet af Anna-Lise Hughes (som kom fra Andelsgruppen), den anden omfattende udlejningsejendomme med Ib Jansholt som afdelingschef og senere afdelingsdirektør. Samtidig overflyttedes de af regnskabsafdelingens medarbejdere, som alene beskæftigede sig med ejendomsregnskaber, til ejendomsdivisionen.

Integrationen af Andelsgruppens medarbejdere i Kuben viste sig uventet vanskelig. Der var betydelige kulturbetingede forskelle mellem virksomhederne, hvilket var en medvirkende årsag til, at man oplevede en periode med medarbejderflugt i sammenhæng med afgang af administrationskunder. I 1999 måtte man således konstatere et fald i antallet af administrerende enheder på ca. 25 %, - fra budgetteret 19.500 til realiseret 14.000.

Kubens Ejendomsadministration var dog stadig en af markedets betydeligste spillere med et indarbejdet navn. For at genoprette afdelingen overtog den nyudnævnte adm. direktør Mogens Lyck i 1999 ledelsen af ejendomsdivisionen, idet direktør Jesper Troels Jensen havde valgt at fratræde i forbindelse med udnævnelser af Mogens Lyck.

Skiftende ledere – og skiftende kulturer

Det er sjældent befordrende for arbejdsklima og produktivitet, når der skiftes hyppigt ud på chef-gangen. Det kom i nogen grad til at præge Kubens ejendomsadministration i det næste årti. Også udskiftningerne i direktionen og flytninger til nye omgivelser kom til at indvirke på stemningen i hele virksomheden

Ny chef for ejendomsdivisionen blev Ina Thorn-dal, da Mogens Lyck måtte koncentrere kræfterne om stillingen som adm. direktør. Hun var advokat og kom fra en lederstilling i Ejendomsforeningen Danmark. Hun faldt imidlertid aldrig til i stillingen, som efter et par års forløb blev overtaget af Flemming Nielsen (navnebroder til Kubens økonomidirektør), som kom fra Ejendomsadministrations-selskabet LEA.

I mellemtiden havde Ib Jansholt forladt Kuben for at tiltræde som direktør for PBU Bolig A/S under Pædagogernes Pensionskasse. Med ham mistede Kuben ikke blot en erfaren ledende medarbejder, men også flere af pensionskasse-kunderne, som den nye ledelse ikke formåede at pleje og fastholde. Til gengæld var Flemming Nielsen aktiv på de indre linjer, - etablere egne stabsafdelinger og introducerer nyt IT system, - helt i tråd med de nye signaler, der lød fra den nye direktion efter Mogens Lyck.

Da modgangen meldte sig i 2008/09 forlod Flemming Nielsen Kuben og blev kortvarigt erstattet af Maud Transbøl, indtil Kubens Ejendomsadministration blev solgt til Dan Ejendomme A/S primo 2010. Indtil videre videreføres afdelingen under Kuben-navnet, men med direktøren for Dan Ejendomme, Henrik Dahl Jeppesen (tidligere ansat i Boligfonden), som chef.

Kunder og medarbejdere forlader Kuben

Den ledelsesmæssige uro og de mange nye signaler tærede på medarbejdernes ressourcer i en

grad, som levnede for lidt tid til at passe kunderne ordentligt. Tillige steg kravene til indtjeningen, da man flyttede til den nye, men dyre adresse på Jarmers Plads. De prisstigninger, man forsøgte sig med, var yderligere gift for omsætningen. Mange medarbejdere så med undren og bekymring på de mange omkostningskrævende initiativer, direktion og ledergruppe søsatte, og nogle fortrak til andre græsange af frygt for den nærmeste fremtid.

Det var en velbegrunnet frygt. Kuben kollapsede, og RealDania overtog ledelsen. Med det erklærede mål, at frasælge ejendomsadministrations-afdelingen. Det satte selvsagt yderligere fart i den negative spiral, som først standsede, da Dan Ejendomme

købte Kuben Ejendomsadministration, og dermed beseglede afdelingens skæbne.

Drift og vedligehold

En væsentlig del af ejendomsadministrationsområdet er ejendommens drift og vedligehold. Omkring årtusindskiftet udskilles Drift og Vedligehold som et selvstændigt område, blandt andet fordi udviklingen omkring Facilities Management har skabt en efterspørgsel efter ydelser, som ikke nødvendigvis har sammenhæng med den klassiske ejendomsadministration. - Læs mere om Drift og Vedligehold i et senere afsnit

DRIFT OG VEDLIGEHOOLD

Af Ole Emil Malmstrøm (redaktion: Jens Chr. Fogh)

Fra at være en underordnet og til dels overset viceværtfunktion har Drift og Vedligehold gennem de seneste årtier indtaget en stedse større plads i bevidstheden om dens økonomiske og miljømæssige betydning. Boligfonden har været i front i denne udvikling og har med engagement i Facilities Management ydet en pionerindsats på dette område.

Til eftertanke: I en bygnings gennemsnitlige levetid bruges der gennemsnitligt 6 (seks!) gange så mange penge på bygningens drift og vedligehold som til bygningens opførelse. – Alligevel er Drift og Vedligehold af bygninger ganske underordnet den interesse, der omgærder deres opførelse. En del af forklaringen er naturligvis, at byggeriet i sig selv er en spændende og meget synlig proces, som nyder bevågenhed i offentligheden, medens drift og vedligehold "bare" er en nødvendig omkostning, som økonomichefen gerne ser minimeret.

Denne holdning har til følge, at drift og vedligehold som funktion ofte ikke rangerer særlig højt i virksomhedernes organisationsplan, eller hos de talrige institutioner og foreninger, som har ansvaret for bygninger og ejendomme. Ofte er vedligeholdelse et oplagt sparemål, hvis bundlinjen på kort sigt er presset. Eller hvis ejer- eller andelsboligforeningens medlemmer brokker sig over størrelsen af den månedlige ydelse, og beboerne i øvrigt

sædvanligvis har en forskellig horisont for deres aktuelle bolig.

Heldigvis er det en holdning i bevægelse. I takt med de forøgede omkostninger til blandt andet energi skærpes interessen for forebyggende vedligehold og forbedringer, som både øjeblikkeligt og på sigt kan betyde besparelser. Hertil kommer de miljømæssige og trivselsfremmende fordele, som en vel vedligeholdt og opdateret bygning giver sine brugere, hvad enten det er håndværkeren ved drejebænken, kontorfunktionæren eller familien i pensionskassens lejlighed.

Boligfonden opgraderer betydningen af drift og vedligehold

I de første mange år – efter at Boligfonden havde overtaget administrationen af Sparekassen Bikubens ejendomme – var fokus rettet mod det rent administrative, idet nødvendige vedligeholdelsesarbejder blev varetaget enten af Boligfondens afdeling for filialbyggeri for Bikuben (se særskilt afsnit herom), eller – lokalt i provinsen – på initiativ af den stedlige Bikuben-direktør, og styret af en medarbejder i sparekasseafdelingen. Behovet for teknisk service voksede imidlertid, og i 1980 blev arkitekt Kurt Rungsøe ansat som ejendomsinspektør. Det må anses for den spæde start på den afdeling for Drift og Vedligehold, som skulle blive et væsentligt forretningsområde for Boligfonden og Kuben.

Et nyt marked åbnede sig med Boligfondens andelsboligbyggerier fra midten af 80'erne. Selvom

der var tale om nybyggeri, identificerede man et behov for teknisk service, blandt andet i form af vedligeholdelsesplaner for bebyggelsen. Det resulterede i ansættelsen af en yderligere ejendomsinspektør, idet bygningskonstruktør Preben Jacobsen accepterede et tilbud om at blive overflyttet fra Boligfondens byggeafdeling.

Jeg selv kom til ejendomsadministrationen i 1990, hvor Drift og Vedligehold blev defineret som en selvstændig afdeling under ejendomsadministrationen. Det var begrundet i et voksende behov og bevidsthed, forårsaget af blandt andet tilkomsten af en række større pensionskasse-kunder, herunder Finanssektorens Pensionskasse og Magistrernes Pensionskasse. Udover at være daglig leder af afdelingen fik jeg til opgave at videreudvikle funktionen til at blive et synligt aktiv i Boligfondens bestræbelser på at blive en full-service virksomhed inden for bygge- og ejendomsområdet. – Jeg havde en fortid i rådgivende ingeniørvirksomhed, da jeg i 1984 tiltrådte som projektleder i Boligfondens byggeafdeling. Efter et kortvarigt mellemspil som leder af Bikubens filialbyggeafdeling indtil dennes afvikling i 1986, vendte jeg tilbage til byggeafdelingen som souschef indtil 1990.

Udvikling fagligt, størrelsesmæssigt og geografisk

Det passede mit ambitionsniveau fint, at der i de kommende år skete en forøgelse opgavemængden i Boligfondens ejendomsadministration. Det nødvendiggjorde en forretningsmæssig udvikling af Drift og Vedligehold hen imod strammere organisation og systematik, samtidig med at tilbuddene om tjenesteydelser blev bredt ud. Vi både kunne og ville mere end være den forlængede vicevært! Vi ville være en proaktiv samarbejdspartner for ejendomsinvestorer og for brugere af ejendomme, – virksomheder såvel som beboere.

De mange andelsboligbyggerier, Boligfonden gennemførte, var et oplagt marked, men også ressourcekrævende at få overbevist foreningerne om nytten af planlagt vedligehold og regelmæssige eftersyn, når boligerne var spritnye. Så var det lettere at få andelsboligforeningerne i den ældre boligmasse i tale. I 1994 blev administrationsvirksomheden Andels-Gruppen en del af Boligfonden og med den et større antal foreninger, dannet ved lejernes køb af ældre ejendomme i Københavns

brokvarterer. Her var virkelig noget at tage fat på. Snart meldte der sig opgaver, som tenderede egentlig bygningsrenovering, der stillede store og udfordrende faglige krav til afdelingens medarbejdere.

I Nordjylland havde Boligfondens regionskontor i Ålborg formålet at komme godt ind med byggeri og renovering for institutioner og boligselskaber. Det gav tillige med andelsboligbyggeriet plads til ansættelsen af en ejendomsinspektør i Ålborg i 1995, hvor man i et nært samarbejde med den stedlige byggeafdeling delte visse opgaver. Eksempelvis fik Drift og Vedligehold til opgave at løse fugtproblemer i ungdomsboligerne i den ejendom i Danmarksgade, byggeafdelingen havde byfornyset. Hertil kom de mange ungdomsboliger, der i disse år blev bygget i Nordjylland foruden administration af flere almennyttige boligforeninger i Aalborg, der gav stadig voksende og udfordrende opgaver for Drift og Vedligehold.. – Også Boligfondens Region Syd i Kolding måtte i 1997 suppleres med en byggeteknisk ejendomsinspektør, ligesom den stigende portefølje af investeringsejendomme i Midtjylland i år 2000 krævede en byggeteknisk ejendomsinspektør på Boligfondens kontor i Århus., Således var man ved indgangen til det nye årtusind blevet landsdækkende.

En bred vifte af mangeartede opgaver

Målet for Drift og Vedligehold er at kunne tilbyde alle de ydelser, en ejer/bruger af fast ejendom har brug for. Det indebærer også, at man fortæller, hvad der er brug for, og ikke bare udfører, hvad man får besked på. Opgaven er i høj grad at være proaktiv og skabe forståelse for fordelene ved og betydningen af en professionelt tilrettelagt ejendomsdrift. Og at løfte funktionen op på et passende niveau i organisationen med fokus på trivsel og miljø.

Rent praktisk stiller det store krav til spændvidde. Opgaverne er stort og småt og kan vel nærmest karakteriseres som en omgang blandede bolcher. Det stiller særlige krav til organisationen og til medarbejdernes på en gang generelle viden og specifikke faglighed. Og til det betydelige netværk af håndværkere og øvrige leverandører, afdelingen nødvendigvis må have kontakt med. – Fagligheden har under afdelingens personalemæssige opbygning og i den løbende medarbejderpleje været en

ufravigelig ledetråd, ligesom der er lagt vægt på mulighederne for intern opgave- og jobcirkulation.

Facilities Management – går nogle skridt videre

I 1980'erne opstod i USA den tanke, at opnå besparelser gennem en øget professionalisering af ejendomsdrift tillige med at kunne indeholde ledelse og drift af de til ejendommen knyttede faciliteter med fokus på brugernes behov. Det være sig portnerfunktion, kantinedrift, telefon og internet, sikkerheds- og vagttjeneste. Alt sammen funktioner, som normalt ikke indgår i virksomhedens eller (ud)lejerens kerneydelser, men som kan tilføre merværdi for ejendommens brugere og frigøre ressourcer til mere lønsomme opgaver og derved øge ejendommens værdi.

Det er en betragtelig udvidelse af ejendomsdrifts-begrebet, som traditionelt er knyttet til bygningshåndværket. Facilities Management er da også i en startfase, hvor opgaven er at nytænke og nydefinere driftsbegrebet og bryde med vane-tænkningen. Et fremtrædende management-værktøj inden for Facilities Management er outsourcing. Facilities Management indebærer imidlertid ikke nødvendigvis at de ønskede funktioner lægges ud af huset, men snarere, at opgaverne allokeres derhen, hvor den professionelle ekspertise findes og til medarbejdere, for hvem faciliteringen – og

herunder ejendomsdriften – er en kerneydelse. Det indebærer samtidig, at funktionen rykker op i organisationsplanen som en integreret del af virksomhedernes strategiske ledelse – for såvel ejendomsinvestor som brugervirksomhed.

Jeg er ikke i tvivl om, at Facilities Management bliver et fokus-område inden for virksomhedsdrift, men jeg erkender samtidig, at det kræver en betragtelig indsats inden for oplysning og udvikling. Derfor var jeg i 1991 blandt initiativtagerne og medstifter af foreningen og netværket Dansk Facilities Management (DFM) og indtog i 1996 formandsposten frem til 2006. I 2003 støttede Nordisk Ministerråd etableringen af et nordisk FM-netværk, hvor jeg var formand indtil 2006, hvor jeg blev optaget i bestyrelsen for EuroFM, som jeg forlod igen i 2009. I dag (2010) har DFM 215 medlemmer, heriblandt 130 større private og offentlige virksomheder.

Boligfondens berøring med pengeinstitut-sektoren havde i øvrigt til følge, at jeg indgik i et eksisterende erfa-forum, hvor man udvekslede erfaringer inden for bl.a. sikkerheds-systemer. Det var i det selskab bemærkelsesværdigt, at Sparekassen Biku-ben var eneste pengeinstitut, som havde lagt ejendomsdrift ud af huset. – Jeg har i den forbindelse med tilfredshed noteret mig, at der internationalt kan spores en vis interesse for Facilities Management blandt pengeinstitutter.

FILIALBYGGERI FOR BIKUBEN

Af Stephen B. Juhl (redaktion Jens Chr. Fogh)

Der var på det nærmeste tale om, at man i 1975 flyttede en funktion fra Sparekassen Bikuben over til Boligfonden. Sigtet var at drage fordel af Fondens viden på byggeområdet samt at cementere det tætte samarbejde, som tillige afkastede et acceptabelt dækningsbidrag til Boligfonden. Ny fondslovgivning og fordyrende moms på Boligfondens ydelser førte i 1986 til, at afdelingen inkluderet medarbejdere flyttede tilbage til Bikuben.

Jeg kom med friske eksamenspapirer fra DTU til Sparekassen Bikuben i 1974 til en nyoprettet stilling som konsulent i organisationsafdelingen. Her beskæftigede man sig blandt mange andre opgaver med tilrettelægning af arbejdsgange og den deraf følgende indretning af arbejdspladserne. Med et voksende filialnet – og nu yderligere overfor en ekspansion i provinsen – var der behov for og anledning til rationaliseringer, også inden for det fysiske arbejdsmiljø.

Det blev min opgave at foretage en analyse med efterfølgende forslag til forbedringer, herunder standardiseringer og muligheder for fællesindkøb af møbler m.v. Efter godkendelse i direktionen fik jeg til opgave at bygge en afdeling op som en

stabs- og hjælpefunktion, som både gamle og nytillkommende afdelinger samt fusionerede sparekasser kunne trække på. I forbindelse med udvidelser og nyetableringer var der ofte behov for bygningsarbejder. Til styring heraf havde Bikuben hidtil anvendt eksterne arkitekter og ingeniører, som i mangel på præcise opgaveformuleringer og regelmæssig opfølgning ofte gav anledning til betragtelige budgetoverskridelser. Det var i forbindelse med den voksende opgavemængde anledningen til, at Bikuben i 1975 bad Boligfonden om at overtage bygge- og indretningsfunktionen.

Fra arbejdsgiver til kunde

Jeg kendte kun Boligfonden af omtale og var bekendt med, at man havde overtaget administrationen af Bikubens ejendomme et par år tidligere. Det forekom derfor ikke overraskende, at Bikuben ønskede også at outsource filialbyggefunktionen til Boligfonden, som man anså havde et datterselskabs-lignede forhold til Bikuben. Det var måske endda mere oplagt, at Boligfonden overtog en funktion, som havde med byggeri at gøre, – og dermed kontakt til de projekterende og til entreprenører.

Jeg accepterede at skifte arbejdsplads og arbejdsgiver, men ikke arbejdsområde. Formelt skulle jeg nu betragte Bikuben som en kunde, og jeg fik som de øvrige afdelingsledere reference til Boligfondens direktør. Reelt var det forsat lederen af Bikubens organisationsafdeling, kontorchef

Kaj Poulsen, som var opdragsgiveren, og som tog stilling til forslag, budgetter m.v.

Boligfonden havde igennem nogen tid løst enkeltstående byggeopgaver for Bikuben, fortrinsvis i forbindelse med etableringer i provinsen. De to teknikere, som med udgangspunkt fra Boligfondens byggeafdeling havde løst disse opgaver, blev tilbudt og accepterede at blive mine første medarbejdere i BA-afdelingen, som snart blev det interne kaldenavn for filialbyggeafdelingen.

Nye store opgaver kræver øget bemanning

De kommende år ekspanderer Bikuben kraftigt, især i provinsen, Samtidig tager den teknologiske udvikling fart, især inden for IT-området, som hurtigt bliver en livsnerve for et pengeinstitut. Det stiller store og nye krav til afdelingen, som i begyndelsen af 80'erne vokser til ti mand, og omsætter for ca. 50 mio. kr. årligt. Det skyldes tillige, at man begynder selv at projektere mindre opgaver, dels for at spare penge, dels for at fremme tempoet.

En af de større opgaver blev indførelsen af EDB i Bikuben i starten af 80'erne. Når filialbyggeafdelingen blev involveret heri skyldtes det dels, at det krævede byggearbejder i forbindelse med nye kabelføringer, dels at arbejdspladserne skulle tilpasses det nye hardware. Også indkøbet heraf blev en opgave, som afdelingen løste i samarbejde med Bikubens EDB-afdeling. Afdelingens flair for

Det kræver fantasi og konduite, når der skal løses hasteopgaver for Bikuben på byggeområdet. Det havde den medarbejder, som blev tilkaldt til en afdeling i Jylland, hvor taget på bygningen var nedbrændt. Nye tagspær blev hurtigt leveret, men det ville tage flere dage at få fat i en kran der kunne løfte dem på plads. Gode råd var dyre. Imidlertid fik vor udsendte medarbejder øje på en deling soldater på øvelse tæt ved. Mod gode ord – og lidt til kagekassen – blev de overtalt til at lægge spærene op ved håndkraft. Soldaterne morede sig, – og kostbar tid var vundet til glæde for afdelingen.

IT-området resulterede i øvrigt i, at man som de første i Boligfonden indførte tekstbehandling.

En opgave med udviklingsperspektiver var udviklingen af et nyt lysanlæg i afdelingerne. Det var nødvendiggjort af, at de traditionelle anlæg udviklede for megen varme til ugunst for indeklimaet. Det lykkedes at undgå en løsning med et køleanlæg, som er dyrt i drift, ved i samarbejde med ingeniørfirmaet Wesberg at finde frem til en konstruktion, som indebar mindre varmeudvikling, og som blev indført i samtlige Bikuben-afdelinger.

En blandet landhandel

Det ene fører det andet med sig! Det skulle snart vise sig, at Bikuben forventede, at afdelingen påtog sig løsninger af sideopgaver, afledt af de primære arbejdsområder.

For eksempel flytninger. – Omkring 1980 flyttede Bikubens indkøbs- og kørselsafdeling til Slotsherrensvej i Vanløse, hvor filialbyggeafdelingen havde forestået ombygning og indretning af de nye lokaler. Det medførte, at også planlægningen og gennemførelsen af selve flytningen blev overdraget Boligfonden. Hertil kom, at man for kørselsafdelingen (som bl.a. udfører pengetransporter) udviklede et nyt sikkerhedssystem, herunder et kommunikationsanlæg til de enkelte bude.

En opgave af betragtelige dimensioner var flytningen af hele Bikubens Forvaltningsafdeling til Landgreven i det indre København. Også her medførte afdelingens engagement i den betydelige ombygning og indretningsopgave, at flytningen af bl.a. de mange bokse blev overdraget Boligfonden. Disse bokse er bygget op af armeret beton og stål af et hollandsk specialfirma, som mente, at kun særligt uddannede specialister var i stand til at flytte bokse. Det lykkedes dog afdelingen i samarbejde med Andys Pengeskabstransport at klare opgaven, oven i købet på mindre tid end planlagt.

I stigende omfang måtte afdelingen løse om- og tilbygningsopgaver i provinsen. Var der tale om tidligere selvstændige sparekasser, hvis direktør i reglen ”fulgte med”, var det ofte et forlangende, at en lokal arkitekt-kunde i sparekassen fik opgaven. De konflikter, det kunne medføre, løste vi i de fleste tilfælde ved omhyggeligt at definere opgaven og sætte rammerne for parternes medvirken. Da

Jens Chr. Fogh husker hvorledes Poul Gaarden udtrykte tilfredshed med samarbejdet ved en festlig sammenkomst i anledning af Boligfondens 10 års fødselsdag i 1979. Så nogenlunde faldt ordene: "Boligfonden har nu nået den alder, hvor vi i familien med glæde konstaterer, at det unge medlem er i stand til at hjælpe med opvasken".

de lokale arkitekter i reglen intet kendte til kravene til indretning af et pengeinstitut, var man tryk ved at have vores ekspertise i ryggen, og samarbejdet gav sjældent anledning til større problemer.

Tilbage til Bikuben

Samarbejdet med Boligfonden kom til at vare i godt 10 år. I 1986 flyttede funktionen tilbage til Bikuben sammen med 3 medarbejdere. Jeg selv var allerede i 1984 vendt tilbage til mit udgangspunkt, idet jeg fik tilbudt og accepterede en stilling som prokurist og ledende medarbejder i Bikubens organisationsafdeling. Stillingen som leder af filialbyggeafdelingen blev kortvarigt overtaget af projektleder og souschef i Boligfondens byggeafdeling, civilingeniør Ole Emil Malmstrøm, indtil afdelingen blev overflyttet i 1986,

En væsentlig årsag til dette skridt var momsens. Man havde med god ret kunnet betragte filialbyggeafdelingens tjenester som en del af den ejendomsadministration, Boligfonden udførte for Bikuben. Og ejendomsadministration var momsfri. Endvidere

ansås forbindelsen mellem Bikuben og Boligfonden for så tæt, at det nærmest havde karakter af, at man havde flyttet en afdeling til Boligfondens adresse. En stigende bekymring for, om myndighederne fortsat kunne dele denne opfattelse, førte til beslutningen om samarbejdets ophør.

Ulemperne herved var til at overse for Boligfonden. Indtjeningsmæssigt var det ingen guldgrube, idet Boligfonden alene fik dækning for afdelingens andel af de fælles administrationsudgifter. Det skal ses og historisk vurderes i lyset af de tætte bånd, der var mellem Bikuben og Boligfonden, hvor de gensidige ydelser indgik i en større sammenhæng og blev værdisat efter forhandling mellem gode familiemedlemmer!.

Tilbage til Boligfonden

Det skulle mange år efter vise sig, at jeg ikke var færdig med Boligfonden. Min tilbagekomst til Bikuben blev af kortere varighed, idet jeg få år efter accepterede et tilbud om at blive centerchef i bygge- og ejendomsvirksomheden Danbyg. Herefter fulgte en længere periode som selvstændig rådgivende ingeniør, indtil jeg sideløbende hermed – på deltidsbasis – tiltrådte som direktionssekretær i Boligfonden i 1999, hvor administrationen blev adskilt fra Kuben .

I 2002 efterfulgte jeg Peter Snabe som direktør for Boligfonden. Det var en ganske anden Boligfond end den jeg forlod. Og et ganske andet job. Men fortsat udfordrende og perspektivrigt – og nu med inspirerende berøringsflader til store dele af den branche, som skulle blive mit arbejdsliv.

UDLANDSAKTIVITETER

Af Jes Lützhøft og Kirsten Gullak (redaktion Jens Chr. Fogh)

Med baggrund i aftaler med Bikuben og Kreditforeningen Danmark etableredes i 1990 datterselskaber i udlandet. Entreen på det tillokkende tyske marked medførte en del problemer i mødet med en anderledes kultur, hvor normer og adfærd var ubekendt. En vedholdende indsats, herunder etablering af kontorer i Hamborg og Rostock resulterede i et antal byggerier med god indtjening i 90'erne, indtil en afmatning i markedet satte en stopper for videre aktivitet.

Byggetempoet var lavt i Danmark i slutningen af 1980'erne. Hele byggebranchen kiggede med interesse over grænserne til nabolandene, hvor mulighederne så lovende ud. Også Boligfonden overvejede mulighederne, men fandt fondskonstruktionen uheldig og kapitalgrundlaget for svagt til seriøst at tænke på byggeri uden for landets grænser.

I 1990 foretog Boligfonden imidlertid en omstrukturering, idet alle erhvervsaktiviteter blev overført til et datterselskab, Kuben A/S. Samtidigt indgik man en aftale med Bikuben og Kreditforeningen Danmark om en betydelig kapitaltilførsel i form af B-aktiekapital. De to aktionærer havde allerede etableret sig i henholdsvis England og Tyskland,

og så med interesse på Kubens muligheder for opgaver her.

I Tyskland etableredes et datterselskab, Kuben Immobilien GmbH, der senere gennem et udførte datterselskab, Kuben Bau GmbH, gennemførte en række byggerier, især i de nordligste delstater. I England etableredes ligeledes et datterselskab, Kuben London Ltd, der erhvervede halvdelen af et mindre, danskejet byggeadministrations-selskab, Tricon. Men markedet i England gik hurtigt helt i stå og de videre aktiviteter indstillet allerede i 1993, hvorefter selskabet blev afviklet med et mindre tab.

Tyskland, et nyt marked

Tyskland var et fremmed marked for Boligfonden. Og væsensforskelligt. Trods naboskab og tilhørende samme nordvest-europæiske kulturkreds måtte vi snart sande, at der var store forskelle, ikke blot i byggestil og -proces, men også i måden man handlede på. Mentaliteten var anderledes. – I Tyskland gjaldt den stærkeste ret. Det vi i lille hygge-Danmark anså for almindelig god handelskik og -moral gjaldt ad Wandsbeck til syd for grænsen.

Når man i Boligfonden følte forskellen så stor, skyldtes det nok, at man var vant til, at købere og leverandører mødte Boligfonden med tillid. Tillid til, at det gode navn borgede for, at man holdt, hvad man lovede, – at en aftale var en aftale. I Tyskland

kendte man os ikke. Vi var blot en af mange nye aktører på det boomende bolig-byggemarked, hvor det i junglelovens navn gjaldt om at få sin bid af kagen.

Dyre lærepenge i Waltrop

Boligfondens første Tysklands-projekt var byggeri og salg af 22 huse i Waltrop, en forstad til Dortmund. Her havde det lokale bystyre udskrevet en arkitektkonkurrence om bebyggelse af et kommunalt ejet areal, og et dansk arkitektfirma, DAI (Dansk Arkitekt- og Ingeniørkontor), blev foretrukket med et tæt/lav projekt, fjernt fra, hvad man var vant til på de kanter. Imidlertid ønskede kommunen at få opmærksomhed via et byggeri, som kunne understøtte et politisk ønske om en grøn profil, og som kunne skabe aktivitet i et område, præget af arbejdsløshed.

På et af kommunen arrangeret borgermøde om projektet viste det sig snart, at arkitekturen var for avanceret for lokale købere. Det viste sig ydermere at priserne måtte ned på et niveau, der svarede til socialt boligbyggeri for at boligerne kunne afsættes. Der blev derfor fastsat maksimal-priser, som nødvendiggjorde en kraftig revision af projektet, samtidig med at det arkitektonisk blev gjort spise- ligt for tyske købere. Ydermere måtte tegningerne tilpasses tysk lovgivning og normer, - det havde de danske arkitekter ikke sat sig ordentligt ind i.

Det danske firma Viby Entreprenørforretning påtog sig byggeopgaven som hovedentreprenør, og ville fortrinsvis anvende danske byggematerialer (så blev det jo dansk det hele!). Midt under byggeriet gik entreprenøren imidlertid konkurs, og Boligfonden måtte bruge mange ressourcer på at finde lokale håndværkere til at færdiggøre byggeriet. Det kostede dyrt, da salgspriserne på husene jo var låst fast. Særlig dyrt blev det, at man havde bøjet sig for det almindelige tyske køberønske om at bygge kælder under en del af husene. En særlig høj grundvandstand i området medførte store komplikationer med at få tørre og brugbare kældre. (Ved senere byggerier viste det sig, at de fleste købere kunne godtage at få et rummeligt udhus i stedet for kælder).

Trættekære købere ville ikke betale

Da byggeriet kunne indflyttes i 1994-95 konstateredes en lang række mangler. En nyetableret

Kirsten Gullak fortæller: En pensioneret professor i maskinteknik købte en af de 32 ferielejligheder, Boligfonden skulle opføre i Kägsdorf nær Østersøen. Ved myndighedsbehandlingen måtte projektet ændres fra opvarmning med oliefyr til gas, hvilket professoren påstod at han var holdt uvidende om. Han regnede derefter efter første fyringssæson omhyggeligt ud, at den årlige merudgift ved gasopvarmningen androg 1,65 DM, hvilket beløb han afkrævede Boligfonden. Af konsekvens-hensyn afviste Boligfonden kravet, hvorefter køberen stævnedes Boligfonden for beløbet ved den stedlige ret. Det kunne heldigvis bevises, at Boligfonden havde oplyst om skiftet til gas, hvorefter sagen faldt. - I øvrigt havde samme køber på det nærmeste skilt lejligheden ad for at finde fejl eller mangler, han kunne kræve erstatning for. Lykkeligvis uden held!

ejerforening forlangte syn og skøn, og Boligfonden måtte antage en lokal arkitekt til at styre mangel- afhjælpningen. Det blev en lang og sej kamp, som varede det meste af ti år. Det skyldtes selvsagt, at der var mange og graverende fejl, forårsaget af både projekteringsfejl og mangelfuldt håndværk. Det gjorde ikke sagen bedre, at Boligfonden på grund af afstanden ikke kunne følge så tæt op på arbejdet som det var ønskeligt.

Imidlertid var det, hvad man nærmest må betegne som en slags obstruktion fra mange af køberne, der trak sagen i langdrag, og som tærede på Boligfondens kræfter. Mange købere tilbageholdt betalingen for husene indtil selv den mindste mangel var udbedret, - og vel at mærke som køberen ville have det. Boligfonden måtte ofte føje køberne i åbenlyst urimelige forlangender for at få en ende på sagen - og få frigjort betalingen.

De syn og skøn-forretninger, der blev anlagt mod Boligfonden af købere og ejerforeningen i Waltrop, medførte omkostninger på omkring 1 million kr., medens udbedringen af de mangler, Boligfonden blev pålagt at udføre, kunne gennemføres for ca. 600.000 kr. Det viser, hvor lidt tillid parterne

havde til at kunne afgøre mangelsagerne ved normal forhandling. Nok var køberne i Waltrop plaget af særligt mange byggefejl, men Boligfonden lærte, at det var ganske almindeligt, at køberne af nye boliger med alle til rådighed stående midler – herunder ofte advokatbistand – trak betalingen i langdrag med henvisning til mangler. Ved senere byggerier i Tyskland var Boligfonden anderledes opmærksom på betydningen og konsekvensen af mangelfhjælpningsfasen, og blandt andet lærte man ikke at lade køberne flytte ind, før betalingen havde fundet sted, eller der var klippefaste skriftlige aftaler herom.

God efterspørgsel i 90erne

Markedet var godt i Nordtyskland. Derfor fortsatte Boligfonden aktiviteten, også i Waltrop, hvor man byggede et nyt afsnit omfattende 21 huse. Beslutningen herom blev truffet før man kendte omfanget af problemerne i første byggeafsnit. Da kendskabet hertil bredte sig, gik det ud over salget, som gik trægt. Men andre steder gik det ganske godt. Som oversigten viser, blev der gennemført mange projekter, – flertallet med succes. Man havde lært af erfaringerne, både hvad angår selve byggeprocessen og aftaleforholdene.

Boligfonden tjente generelt gode penge i Tyskland i midt-90erne. På det tidspunkt var byggeaktiviteten i Danmark ikke ligefrem prangende, så det var et kærkomment tilskud til Fondens økonomi, der kom fra Tysklandsbyggerierne. Det gav ydermere beskæftigelse til nogle medarbejdere, især i Boligfondens Byggeregion Vest.

I modsætning til Danmark foregik salget i Tyskland altid gennem lokale mæglere. Den finansielle rådgivning blev varetaget af lokale pengeinstitutter (som her) eller af professionelle køberrådgivere, som tillige rådgav om forsikringsforhold. Mange ejendomsmæglere var uvant med seriesalg, hvorfor Boligfonden måtte medvirke aktivt ved tilrettelæggelse af markedsføringen, herunder især annoncering og omtale i lokalpressen. Efter samme mønster som i Danmark gennemførte man tillige køberundersøgelser via spørgeskemaer.

Kontorer i Hamburg og Rostock

I den spæde begyndelse varetog afdelingschef Jes Lützhøft som Geschäftsführer al kontakt i forbin-

Ikke alle projekter bliver realiseret. Den skæbne overgik også Boligfondens mest markante Tysklandsprojekt: Haus Dänemark, i hjertet af Berlin. Her planlagte man i begyndelsen af 90'erne at opføre en erhvervsbygning på 23.000 m² etageareal med et konsortium bestående af Magistrenes Pensionskasse, Højgaard & Schultz A/S og Sparekassen Bikuben som investorer. Kgl. Bygningsinspektør, arkitekt m.a.a. David Bretton-Meyer var arkitekt, og Kuben varetog byggeadministrationsopgaven. Det var intentionen, at byggeriet bl.a. skulle huse den danske ambassade samt være et udstillingsvindue for dansk kultur og kunst. Det kom senere på tale, at også Sverige og Norges ambassader var mulige lejere i huset.

Det højt profilerede projekt var oprindeligt startet op gennem et personlig bekendtskab mellem arkitekten og Berlins boligborgmester, der gerne så en kvalificeret byggeaktivitet på et tomt areal på Friedrichstrasse, en af Berlins mest kendte gader. Nogle komplicerede og usikre ejerforhold blev i første omgang løst ved god hjælp af udenrigsminister Uffe Ellemann Jensen, der overbeviste den tyske udenrigsminister Hans-Dietrich Genscher om at det registrerede statslige ejerskab kunne overgå til byen Berlin, der var villig til at afhænde arealet videre til det danske konsortium. Imidlertid måtte projektet efter nogen tid opgives, da der blev rejst krav fra amerikanske efterkommere af den oprindelige jødiske ejer, som i 1933 havde måttet afstå arealet til Nazipartiet. Arealet er fortsat i dag (2010) ubebygget.

delse med byggerierne. Med den hastigt tiltagende aktivitet måtte Tysklands-bemandingen udvides, hvilket skete ved, at Fondens Kolding-kontor overtog ansvaret for og tilsynet med byggerierne i det tidligere Vesttyskland – med regionschef Erik Mai som Geschäftsführer, – i begyndelsen dog med Jes Lützhøft som sekundant. Tilsvarende blev aktiviteterne i det gamle Østtyskland styret fra København af Jes Lützhøft.

Der viste sig snart et behov for at have en lokal medarbejder i hver af de to områder. Sparekassen

Bikuben havde kort forinden åbnet et repræsentationskontor i Frankfurt og tilbød her en plads til Boligfonden. Det var for langt væk, vurderede man, og i stedet valgte man i 1993 – 94 at åbne kontorer i Hamburg og Rostock, styret fra henholdsvis Kolding og København. Al selskabsadministration og økonomistyring blev dog varetaget fra hovedsædet i København. – Som en konsekvens af de forringede markedsvilkår afvikledes begge kontorer i 2001.

Kun tinglyste aftaler gælder

Som antydnet i indledningen mødte Boligfonden i Tyskland en anden opfattelse af, hvornår en aftale har gyldighed. Man kan kort og godt ikke regne en aftale for gyldig, før den foreligger skriftligt og er signeret foran en notar og derefter oplæst af notaren. Det gælder selvsagt især aftaler om køb og salg samt større entrepriser. Godt nok tinglyser man også i Danmark ejendomshandler, men det betragtes nærmest som en formalitet, – aftalen om handlen er indgået lang tid forinden.

I sin natur minder det tyske notarialvæsen en del om det danske tinglysningssystem, og har formentlig samme oprindelse. Men hvor tinglysning i Danmark fortrinsvis skal tjene til at checke, at formalia i en aftale er overholdt samt at kundgøre aftalen for tredjemand, er i Tyskland den traditionelle ”tinglæsning” (hvor notaren oplæser aftalens indhold) forbundet med selve aftalens retsgyldige indgåelse. Et par eksempler kan illustrere, hvor alvorligt man måtte tage dette forhold:

En huskøber ønskede at Boligfonden byggede kælder under huset. Efter flere møder, hvor også mægleren deltog, blev der oprettet en tillægsaftale herom, og på et møde hos notaren skrev parterne under. Hustruen, som også stod anført som køber, var dog bortrejst den dag, så aftalen kunne ikke tinglyses straks, men det betragtede alle som en formalitet. Arbejdet gik i gang og kælderen blev udført som aftalt. Trods gentagne rykkere undervejs lykkedes det ikke at få hustruens underskrift. I stedet meddelte hun, at hun lå i skilsmiseforhandlinger og aldrig havde haft til hensigt at købe huset. Aftalen var således ugyldig, og Boligfonden måtte sælge huset til anden side – med et omkostningsstab til følge.

I et andet tilfælde var Boligfonden efter en længere forhandling kommet overens med sælger om et

jordareal til bebyggelse. Pris og betingelser var på plads, og der var aftalt møde med notaren til underskrift og tinglæsning. Morgenen før mødet ringer sælger imidlertid og fortæller, at han har solgt jordstykket til anden side. Dertil var kun at sige NÅ! Og ærgre sig over, at Boligfonden blot havde været løftestang for at sælgeren opnåede en højere pris.

Betydelige efterdønninger

Med op imod 600 boliger fordelt på 23 bebyggelser kom Boligfonden på Nordtysklandskortet i løbet af de små 10 år, aktiviteterne varede. Det var en spændende og lærerig periode, og efter at indkørvanskelighederne var overstået og organisationen tilrettet, blev det en overgang nærmest en succes-historie. Der er dem, der påstår, at Tysklandsbyggerierne var en af redningsplankerne, da det hjemlige byggeri måtte reduceres i 90'erne.

Den nødvendige afvikling af byggerierne og organisationen som følge af afmatningen omkring årtusindeskiftet pillede lidt af glansen af succes'en. Adskillige år efter blev Boligfonden udsat for krav om mangelfhjælpning og/eller erstatning. Købernes nidkærhed tog nærmest til i takt med at Boligfonden trak sig ud af markedet. Udover den bekendte tyske grundighed skyldtes problemerne

Den tidligere omtalte byggesag Waltrop fra først i 90'erne resulterede i en voldgiftssag, som Kuben Bau tabte. Imidlertid vurderede man i Bau, at selskabets advokat havde begået procedurefejl og sagsøgte advokaten. Den sag endte med et forlig. Kuben Bau fik herefter udbetalt et beløb, der næsten svarede til det tab, selskabet havde lidt ved voldgiftssagen.

I et andet tilfælde havde en entreprenør ”glemt” at indbetale et momsbeløb på 1 mio. kr., som hidrørte fra Kubens Wustermark-projekt, og som de tyske myndigheder mente sig berettiget til at opkræve hos Kuben pga. særlige omstændigheder. Det fandt Kuben åbenbart urimeligt, og en efterfølgende retssag gav Kuben medhold, Millioner var reddet!

tillige, at kvaliteten af byggerierne havde været svingende, og igen spillede det ind, at afstanden var stor. Især efter at de stedlige kontorer blev lukket, blev problematikken mærkbar.

Frem til Kubens kollaps i 2009 varetog Jes Lützhøft i en afviklingsfase de talrige mangelsager og de retssager, der ofte fulgte i kølvandet. Især retssagerne var årsag til, at der i en del tilfælde forløb mere end 10 år, før en byggesag kunne lukkes og resultatet kunne opgøres. Ofte var et forlig vejen til at få afsluttet sagen, men i nogle tilfælde betalte det sig at gå rettens vej.

Usælgelige grunde i et surt marked

Medens de sidste retssager forventes afsluttet i 2011, er der mørkere udsigter til at komme af med

de sidste arealer i Nordtyskland. Det drejer sig om tre grundstykker til i alt ca. 90 boliger, som det trods ihærdige anstrengelser end ikke er muligt at opnå et bud på! Det skyldes overordnet et marked, som er endnu mere surt end det danske, men det må erkendes, at beliggenhederne ikke er de mest attraktive, vurderer Geschäftsführer Jes Lützhøft.

Kuben Immobilien GmbH og datterselskabet Kuben Bau GmbH eksisterer fortsat (2010), men blev ved rekonstruktionen i 2008 overtaget af RealDania. En afvikling må formodes at ske i takt med, at de sidste byggesager kan lukkes, og at de usolgte grunde realiseres.

BOLIGFONDEN OG OMVERDENEN

Af Jens Chr. Fogh

Det var af stor vigtighed for Boligfonden, at dens omverden havde et positivt indtryk af virksomheden. Kundernes store forventninger skulle så vidt muligt tilgodeses, og både myndigheder, branchen og pressen nærede forventninger til at en virksomhed med Boligfondens navn og baggrund udviste en ukritisabel adfærd. Til gengæld åbnede Boligfondens status som ”den tredje mulighed” på markedet nogle samarbejdsmuligheder med bl.a. kommunerne, som man fik stor gavn af.

Alle, der har en berøringsflade med Boligfonden, - eller blot har en mening om den - må karakteriseres som en del af Boligfondens omverden. Hvad andre tror eller tænker om Boligfonden er helt afgørende for virksomhedens levedygtighed, eksistensberettigelse og succes. Hvis omverdenens billede af Boligfonden er sympatisk og indbyder til nærmere bekendtskab er der et godt grundlag for at drive en god og lønsom forretning. Derfor har Boligfonden gennem tiderne brugt mange kræfter på at søge at skabe sig et positivt billede - *image* også kaldet - hos den store skare, der udgør dens omverden.

Hvem er det da, - den store skare? Det er enkeltpersoner, virksomheder, organisationer, foreninger, institutioner - private som offentlige. På det marked, Boligfonden opererede, var grænserne for berøringsfladerne meget vide. Derfor vil en beskrivelse af Boligfondens omverden nå vidt omkring, - og på nogle områder tendere det overfladiske.

Kunderne, leverandørerne, kommunerne, boligministeriet, realkreditte, byggeriets organisationer, pressen - flere kan nævnes. Og det er vanskeligt at prioritere deres indbyrdes betydning. Og så forskellige som de er, var det ikke muligt for Boligfonden at lade én person eller afdeling være ansvarlig for eller pleje dens image. Det måtte ske i et teamwork, - i en fælles forståelse for at fremstå som en attraktiv mulighed, når der skulle vælges en samarbejdspartner.

Boligfonden blev den tredje mulighed

På bygge- og ejendomsmarkedet var der traditionelt kun to valgmuligheder: De almennyttige boligselskaber (som nu hedder almene), som var non-profit foretagender, der alene udlejede boliger, eller private foretagender med et privatkapitalistisk grundlag, som både solgte og udlejede. - Ind på scenen kommer så Boligfonden, som byggede og solgte boliger, men på non-profit basis.

Det var en tredje mulighed på markedet, som snart skulle vise sig attraktiv, især for køberne og for kommunerne. Da disse to grupper på den anden side var vitale for Boligfondens levedygtighed og udvikling, vil den følgende beskrivelse væsentligt være koncentreret om Boligfondens forhold til dem.

Køberne havde store forventninger

Fra den spæde start var visionen, at Boligfondens kunder alene var Bikubens byggesparere. De skulle hurtigt vise sig at være en overordentlig kritisk gruppe, som nærrede meget høje – til tider urealistisk høje – forventninger til byggeriet og den service, der skulle ydes i forbindelse med købet. De skelnede på ingen måde mellem Sparekassen Bikuben og Boligfonden Bikuben. De anså det for givet, at de havde købt af Bikuben, og som gode opsparingskunder havde de et legitimt krav på at få alle ønsker opfyldt. For Bikuben havde jo ressourcer og penge nok!

Da kundekredsen meget snart måtte udvides til også at omfatte andre end Bikuben-byggesparere og -kunder, lettede forventningspresset en del, men det var stadig en udbredt opfattelse, at Boligfondens byggerier måtte være bedre og billigere end tilsvarende andre på markedet. Som en af vore tilsynsførende teknikere udtrykte det: "Folk tror s'gu at huset er forgyldt, bare fordi der står Boligfonden Bikuben på det."

Det var og blev Boligfondens store dilemma. Køberne havde en ubændig tillid til navnet. Boligfonden var den tredje mulighed, – et alternativ til de private byggefirmaer, ofte med et blakket ry for ringe kvalitet. Men nu var der en, man kunne stole på! Så turde selv familien Forsigtigper købe nyt. – Forventningerne blev ikke mindre, når og hvis en potentiel køber søgte rådgivning i den lokale Bikuben-afdeling. Her var medarbejderne ikke karrig med at fremhæve Boligfondens dyder. Måske var det selvforskyldt. Vi ville jo gerne stå os godt med Bikubens medarbejdere og har derfor fremhævet egne fortræffeligheder!

Det ramte os derfor som en boomerang, når køberne opdagede, at der i deres nye hus var fejl og mangler, – når tidsplanen skred, – og allerværst: Hvis den før byggeriet anslåede boligudgift blev større som følge af en rentestigning. Vrede breve

Disse løbende køberanalyser i spørge-skemaform havde tre formål: Primært at afdække købernes syn på Boligfondens adfærd i både købssituationen og i perioden omkring og efter indflytningen. Især mangelfhjælpningsfasen gav anledning til kritik (og efterfølgende selvansagelse i Boligfonden), men i det store billede var køberne overvejende tilfredse med Boligfondens service. – Et andet formål var købernes syn på den købte bolig, hvilket resulterede i værdifulde oplysninger til brug for den videre produktudvikling. – Endelig fik man gennem disse analyser et portræt af køberne, så vi bedre kunne identificere de fremtidige målgrupper. Disse køberprofiler var i øvrigt interessante for Boligministeriet og forbrugerorganisationerne og blev flittigt citeret i både fag- og dagspressen.

til Bikubens direktion (for det var jo Bikuben, man havde købt af!), sure opstød i den lokale presse, – og selvfølgelig masser af skældud til Boligfondens som regel sagesløse medarbejdere. Det kostede på image-kontoen, når købernes forventninger ikke blev indfriet. Og Boligfondens arkitekter, ingeniører og entreprenører var i det store og hele ikke meget bedre end branchens gennemsnit – trods omhyggelig udvælgelse.

Heldigvis oplevede man også det modsatte: Tilfredse købere, som overordnet var glade for at have fået en hensigtsmæssig bolig et rart miljø, – og som besindigt så igennem fingre med de gener, som byggefejl og deres afhjælpning forårsagede.

Skal regnebrættet gøres op, må resultatet blive, at Boligfonden havde flest tilfredse købere. Det er eftervist i et par image-undersøgelser, foretaget af det uafhængige DELFI-instituttet og af de løbende køberanalyser, Boligfonden gennemførte fra begyndelsen af 80'erne for nybyggede andelsboliger.

Stor velvilje hos kommunerne

Allerede før Boligfondens fødsel havde Bikuben indset fordelene ved at samarbejde med udvalgte

kommuner om byggejord. Via finansieringen af kommunale grundkøb og evt efterfølgende bygge-modning sikrede Bikuben sig velvilje, når der senere skulle bygges. Et eksempel er byggeriet af 82 rækkehuse i udstykningen Nørreskov Park, Værløse i 1970. Her købte et af byggeaktieselskaberne, som Bikuben havde taget initiativ til før Boligfondens tid, jorden af kommunen.

Der var således erfaringer at bygge på for Boligfonden, og de blev udnyttet til fulde. Mange kommuner tog med kyshånd imod den tredje mulighed, som Boligfonden repræsenterede. Her kunne man uanset partifarve godtage Boligfonden som en seriøs samarbejdspartner. Til forskel fra det lokale almennyttige boligselskab og den lokale private bygmester var Boligfonden politisk neutral – man var spiselig for begge sider af byrådssalen. Nok byggede man ejerboliger, men uden gevinst for øje.

Hertil kom, at kommunerne og Boligfonden støttede hinanden i fælles bestræbelser på at skabe attraktive miljøer. Det lå i kortene, at Boligfonden havde råd til – og vel også følte en forpligtelse til – at frembringe bebyggelser, der pegede fremad, – som tilførte nye boligkvaliteter. Det tætte, lave byggeri, nybyggede ejerlejligheder og andelsboliger, bofællesskaber, – sådanne Boligfonds-pioner-byggerier pyntede i det kommunale landskab og gav næring til varige samarbejdsrelationer.

Det viste sig nyttigt senere, da kommunerne som bygherre eller initiativtager til lokale institutioner forestod opførelsen af ældreboliger og ungdomsboliger. Her var Boligfonden en kendt og som regel skattet samarbejdspartner og fik på den konto en række opgaver som forretningsfører for sådanne byggerier – og til tider også den efterfølgende ejendomsadministration. Især var samarbejdet med Ålborg kommune et skoleeksempel herpå. På et tidspunkt, hvor det private boligbyggeri var hårdere ramt i Nordjylland end i det øvrige Danmark lykkedes det for Boligfondens regionskontor i Ålborg at opretholde aktivitetsniveauet ved sådanne forretningsføreropgaver. – Samarbejdet med visse nordjyske kommuner kom så vidt, at Boligfonden medvirkede ved oprettelsen af mindre lokale almennyttige boligselskaber. Der blev banet nye veje for Boligfondens aktivitetsområder i den periode.

Samarbejdet med kommunerne blev et kerneområde for Kuben. Grundlaget var lagt. I de fleste af landets kommuner står et eller flere Boligfonds-byggerier som referencer til, hvad Boligfonden formåede. Og mon ikke der selv i de nye storkommuner er medarbejdere, som husker Boligfonden som en fremkommelig samarbejdspartner?

God kontakt til Boligministeriet

”Kan I vise den nye boligminister nogle gode eksempler på nybyggeri her i Storkøbenhavn?” lød det gentagne gange i telefonen fra ministersekretæren. Atter et bevis på, at Boligfonden kunne bruges som andet og mere end en tilfældig bygherre, – vi nød en status som en slags halvoffentlig virksomhed, som boligministeriet kunne læne sig op ad uden at lægge sig ud med hverken boligselskaberne eller entreprenørforeningen – vi havde jo et ben i begge lejre, – som *den tredje mulighed*. – Vi viste glad og gerne vore byggerier frem. Det gav en lejlighed til at få en dialog med ministeren og (især) de medfølgende embedsmænd og få plantet nogle synspunkter til gavn for nybyggeriet – og os selv!

Men også ved mange andre anledninger havde Boligfonden glæde af boligministeriets bevågenhed: Når vi udgav et skrift, for eksempel i anledning af firmaets fødselsdag eller jubilæum, havde man ingen problemer med at få ministeren til at skrive et forord, – når vi var medarrangør af en konference, mødte ministeren eller departementschefen gerne frem med et indlæg, – og når der var optræk til revisioner af love og cirkulærer inden for især andelsboligområdet blev Boligfonden inviteret med til møderne, som eksponent for den praktiske erfaring og troværdig saglighed.

Avisen som Boligfondens informationskanal

Da det meget hurtigt efter Boligfondens start stod klart, at Bikubens byggesparere og øvrige kunder ikke havde til sinds at aftage alt, hvad man byggede, måtte vi ud på det åbne marked og falbyde vore produkter. Og her var der ingen vej uden om *avisen*. Det var primært i søndagsavisernes annoncespalter at udbuddet samledes, – det var her, de købelystne ved søndagsmorgenbordet planlagde dagens tur til et eller flere åbne prøvehuse.

I 70'erne havde Boligfonden et samarbejde med reklamebureauet Harlang & Toksvig, hvis tekstforfatter Olav Hast var specialist i rubrikannoncer. Han var på sine ældre dage en original i ordets bedste betydning og grundig i sin research. Da vi engang skulle sælge nogle kedelige rækkehuse i Solrød (et fallitbo, Bikuben havde overtaget), tog han S-toget til Solrød og spadserede rund i området en halv dags tid for at fornemme miljø og stemning. Det resulterede i en annonce med overskriften en sær familie. Den blev bemærket, publikum kom – og købte!

Da Boligfonden havde afsluttet byggeriet af Skodsborgparken i Søllerød bad Politikens boligjournalist om at måtte se bebyggelsen. Jeg viste en typisk lejlighed frem, og journalisten (som også var arkitekt), kom med anerkendende bemærkninger om byggeriet, og jeg gik derfra i forventning om en positiv artikel. – Stor var min forbløffelse og skuffelse, da man nogle dage senere kunne læse en helt igennem negativ omtale i Politiken, hvor det blandt andet hed, at "Lejligheden havde tissegule parketgulve". Hvorfor så journalisten havde talt pænt om byggeriet ved besøget, fandt jeg aldrig ud af.

Det blev nødvendigt at alliere sig med et reklamebureau, dels for at få rådgivning om og assistance til praktiske forhold, dels for at få et professionelt snit over annoncerne. Det gjaldt nemlig om at skille sig positivt ud fra de andre – i et gedomarked, domineret af superlativer, floskler og sort bundfarve. – Det var også intentionen, at læserne i almindelighed – for det er jo ikke alene aktuelle købere, der læser boligannoncer – skulle få et sympatisk indtryk af Boligfonden via annoncerne, – en boligudbyder, som var anderledes (på en positiv måde), – og så skulle der jo værnes om Bikubens navn. Vi vidste, at der var kritiske øjne på vore annoncer!

Endnu bedre end annoncer var *presseomtale*, – god omtale, forstås! Den kunne vi bare ikke selv styre. Vi fandt meget hurtigt ud af, at det var omsonst at invitere til pressemøde, når en ny bebyggelse var klar til præsentation. Det gad journalisterne ikke bruge tid på! Vi anlagde i stedet en selektiv strategi og sendte vores materiale med en invitation til et besøg til områdets førende avis med boligstof (i Storkøbenhavn Berlingske Tiden) samt den lokale ugeavis. Det gav fornuftige resultater. Især de mere spektakulære byggerier fik mange spaltecentimeter, – Boligfonden blev synliggjort for omverdenen og blev kendt for at turde bygge anderledes.

Enkelte gange var Boligfonden også i TV, – blandt andet da vi i en ejerboligbebyggelse i Måløv introducerede indekslån som en del af finansieringen. Internt i Boligfonden – og i Bikuben! – huskes nok

bedst indslaget fra midt-80'ernes byggekriser, hvor Tv-journalisten Stig Andersen gik hårdt til Boligfondens og Bikubens direktører i anledning af, at Bikuben havde overtaget en del usolgte ejerlejligheder i Odense og Frederikshavn. Det gav lidt rystelser internt, men omverdenen forstod vist ikke rigtigt sagen – den havde jo altid opfattet Bikuben og Boligfonden som forbundne kar. Branchen var venlig stemt – for det meste *Entreprenørerne* havde Boligfonden ingen problemer med – snarere tværtimod. Vi blev jo deres kunder. At de større entreprenører så også engang i mellem byggede for egen regning gav ingen videre skår i forholdet. Vi kunne både samarbejde og konkurrere. *Typehusproducenterne* blev også i et vist omfang Boligfondens leverandører, og konkurrencen fra den kant var næppe følelig, da de for det meste solgte enkelthuse. – Ved mindre bebyggelser var politikken at anvende *lokale fagentreprenører*, hvis de var konkurrencedygtige. Var de ikke det – og gik ordren så til nabobyens mestre – faldt der knubbede ord om Boligfonden, ofte til Bikubens lokale direktør og til tider til den lokale avis. Så måtte vi ud og forsvare vores politik for omverdenen, – ikke altid succesfuldt, for opfattelse var at "dem i Bikuben havde jo penge nok!"

Den mærkbare konkurrence kom først senere i livet, da *developerbranchen* blev udbredt. Deres koncept var jo det samme som Boligfondens, så her konkurrerede vi på livet løs, – om de attraktive jordstykker, – om køberne, – og om de dygtige medarbejdere. De toneangivende developere gik

i store sko, – større end Boligfonden var vant til. Bebyggelserne blev større (og dyrere), – annoncerne blev større, – brochurerne blev flottere, – kort sagt markedsføring og synliggørelse som for andre større forbrugsgoder som f. eks. biler. – Det måtte Boligfonden følge med i, hvis vi fortsat ville deltage i spillet.

De sure miner så man fortrinsvis hos de lokale *ejendomsmæglere* – og ikke uden grund. Boligfonden solgte jo selv. Kun i få tilfælde samarbejdede vi med en lokal mægler, når geografiske eller kapacitetsmæssige forhold talte derfor. Når vi kom i dialog med lokale mæglere – det skete ofte via Bikuben – slog vi på, at mæglerne fik alle de efterfølgende handler med de huse, Boligfonden byggede, samt at et køb hos os ofte medførte et brugt hus til salg i lokalområdet. Især det sidste forstod de besindige mæglere godt, og det

resulterede til tider i et givtigt samarbejde med den lokale Bikuben-afdeling, hvor køberne ofte henvendte sig for at få råd i forbindelse med køb af et Boligfonds-hus.

Den største anstødssten var Boligfonden indirekte i ejendomsmæglerens brancheorganisation, hvor man frygtede, at Sparekassen Bikuben – eventuelt via Boligfonden – ville gå direkte ind i mæglervirksomhed, således som man i Sverige havde Sparbankernes Fastighetsbureau. Den tanke tog man afstand fra såvel i Bikubens hovedkontor som i lokalafdelingerne – der var ikke aktuelle planer herom. – Det skulle da heller ikke blive hverken Bikuben eller Boligfonden, der langt senere realiserede de tætte ejer- og samarbejdsforhold, der opstod mellem førende danske pengeinstitutter og landsdækkende ejendomsmæglerkæder.

BOLIGFONDEN SOM ARBEJDSPLADS

Dette afsnit består af bidrag fra to medarbejdere, som begge har oplevet Boligfondens første 20 – 25 år fra hver sin plads i organisationen. Der er tale om to personligt prægede beretninger om de pågældendes opfattelse af (og overvejende positive syn på) deres tid i Boligfonden. At forsøge at beskrive Boligfonden som arbejdsplads rent objektivt ville resultere i en samling tørre facts, som efter redaktionens opfattelse ikke ville yde den ånd og de stemninger retfærdighed, som især i Fondens yngre år herskede blandt medarbejderne.

Egentlige medarbejder-tilfredsheds-undersøgelser er ikke gennemført i Boligfonden. De havde sikkert givet et mere nuanceret billede, hvor også mindre tilfredse medarbejders syn på virksomheden var kommet til udtryk.

Pionerånd, udfordringer og sammenhold

Af Jens Chr. Fogh

Boligfonden var som arbejdsplads fra starten præget af udfordrende arbejdsopgaver. At være med til at udvikle en ny type virksomhed tiltalte og fastholdt mange nøglemedarbejdere. Ansættelsesvilkårene var som i branchen, men suppleret med medarbejderfaciliteter som i Bikuben, herunder en forventelig tryghed i ansættelsen. Man havde både glæde og nytte af at feste sammen, og pensionerede medarbejdere mødes fortsat i forskellige sammenhænge

Rivende udvikling, gode kolleger og socialt liv

Af Grethe Ravn Eriksen

Jeg havde 23 gode arbejdsår i Boligfonden. I al den tid arbejdede jeg i afdelingen for ejendomsadministration og oplevede der en rivende udvikling inden for lovgivning og kontorteknik samt arbejdsområder. Vi var i de første år ikke flere end jeg kendte alle kolleger og kunne følge med i, hvad der skete i de andre afdelinger, ligesom jeg med glæde tog del i det sociale liv, der udfoldede sig i fonden.

Pionerånd, udfordringer og sammenhold

Af Jens Chr. Fogh

Jeg har altid betragtet Boligfonden som en god arbejdsplads. Det er mit indtryk, at det gjorde omverdenen også. En solid, spændende og udfordrende arbejdsplads. Den var fra starten præget af at være en pionervirksomhed, – den første, der knyttede penge- og byggeverdenen sammen. Denne nyskabelse var i sig selv tiltrækkende, – det var da min egen motivation for at forlade et udmærket job i et kendt typehusfirma.

Arbejdspladsen ændrede naturligt karakter med udviklingen. Fra den lille intime virksomhed med 7 ansatte, da jeg tiltrådte i 1970 til en af branchens førende med langt over 100 medarbejdere., da jeg gik på efterløn 25 år senere. Fra at være tæt knyttet til (og delvis afhængig af) Sparekassen Bikuben i starten, til med tiden at leve sit eget liv i en branche med store op- og nedture.

Pionerånden aftog naturligt med tiden, og ligeså glemte man efterhånden Boligfondens rødder i Bikuben. På et tidspunkt blev det ligefrem et dogme at lægge afstand til Bikuben-navnet. Det irriterede åbenlyst mange medarbejdere at blive betragtet som en afdeling af sparekassen. Man overså ganske, at netop navn og bomærke var delagtig i den tillid, Boligfonden nød hos kunder og omverdenen i almindelighed. Men navnet forpligtede også og nødvendiggjorde en anden og mere kundevenlig attitude end de medarbejdere, der var rekrutteret fra branchen, var vant til. Det gav anledning til en del interne debatter!

En tryk arbejdsplads – med udfordringer

Ingen tvivl om, at Boligfonden var – og blev anset for – en tryk arbejdsplads. Det er mit indtryk, at

medarbejder-omsætningen var lavere end i branchen som helhed (men jeg har ikke statistisk belæg for det). Fyringer som følge af tidernes ugunst forekom stort set ikke. Det lykkedes ved omplaceringer og udvikling af nye forretningsområder at fastholde medarbejderskaren – på tidspunkter, hvor andre aktører i branchen måtte skære ned.

Det har været diskuteret, om Boligfonden tiltrak medarbejdere, som vægtede tryghed i ansættelsen højt. Som mente, at den stabilitet, pengeinstitutsektoren var kendt for, også gjaldt Boligfonden. Jeg kan bestemt ikke afvise dette synspunkt. Men når folk forblev længe i ansættelsen, – og det gjaldt især medarbejdere i nøglepositioner – skyldes det efter min opfattelse, at Boligfonden var en virksomhed i hastig udvikling, – og en ny type virksomhed, som med de udfordringer og udviklingsmuligheder, det indebar, kunne tilfredsstillende medarbejdernes behov uden at skifte arbejdsplads.

Ansættelsesvilkår og faciliteter som i byggebranchen –og i Bikuben!

Der var ikke meget sparekasse over de vilkår, man bød medarbejderne – heller ikke i starten. Og godt for det! Ingen lønklasser og obligatoriske pensionsordninger, – individuelle lukkede (hemmelige) lønaftaler, som det var kutyme i branchen. Eneste reminiscens fra Bikuben var, at jeg blev ansat som *ekspeditionssekretær* til at varetage salg og finansiering. Den titel blev dog hurtigt ændret.

Lønnen aftales som en bruttoløn. Ville man have en pensionsordning, medvirkede firmaet gerne hertil, men hele udgiften fragik i lønnen. Man var helt frit stillet. Selve lønnen måtte nødvendigvis være på niveau med branchen og erhvervslivet i øvrigt. Den blev forhandlet årligt direkte mellem medarbejderen og hans foresatte inden for en ramme, fastlagt af ledelsen – med plads til skulderklap, hvor det var betimeligt.

Der var *bil til rådighed* for medarbejdere med kørselsbehov, typisk teknikere med byggepladsbesøg. Man kunne dog også benytte egen bil mod kilometergodtgørelse og regulering af lønnen, så det var udgiftsneutralt for Boligfonden. Også her var man frit stillet.

I det omfang, skattevæsenet godkendte det, havde ledende medarbejdere *telefon og avis*

betalt af firmaet. Også *studierejser* blev i mindre omfang anvendt som anerkendelse af en særlig god indsats. Endelig kan nævnes, at Boligfonden afholdt udgifterne til en *reception* – intern eller ekstern, alt efter den ansattes arbejde – ved runde fødselsdage eller jubilæer.

Som en gestus fra Bikuben fik Boligfondens medarbejdere fra starten ”*personalevilkår*” i Bikuben, – fordelagtige ind- og udlånsrenter, mindre gebyrer m.v. på linie med Bikubens egne medarbejdere. Herudover fik man adgang til på fordelagtige vilkår at leje et antal *fritidsboliger* i ind- og udland, som Bikuben disponerede over til personaleformål. Medarbejderne havde endvidere mulighed for at *købe boliger* af Boligfondens egen produktion til rimelige priser, ligesom man i nogle tilfælde kunne *leje attraktive lejligheder* i de ejendomme, Boligfonden administrerede for Bikuben.

Det havde mening at feste sammen

I en hastigt voksende virksomhed som Boligfonden var der god mening i at feste sammen. Ved den årlige sommerudflugt (skovtur kaldet) og under julefrokosten lærte man hinanden at kende på tværs af afdelingsskel og hierarki, – her kunne skabes uformelle kontakter, og nye medarbejdere fik en flyvende start. Disse firmabetalte arrangementer blev også brugt til at opbygge og fastholde en fælles identitet og forståelse for Boligfondens særpræg.

I starten blev Boligfonden inviteret til at deltage i Bikubens personalesammenkomster, herunder sommerfesten på Hotel Marienlyst ved Helsingør og idrætsstævnet i Vingstedscentret ved Vejle. Det var overdådige giga-arrangementer, som dengang var en del af sparekassernes kultur. – Efterhånden som Boligfonden voksede aftog også den form for samkvem med Bikuben.

For at sikre sig retten til at fradrage udgifterne i skat blev der i tilknytning til sommerudflugten indlagt et fagligt islæt, typisk et besøg på en byggeplads eller i et nybyggeri. Det faldt nogle medarbejdere for brystet – forståelsen for, hvor grænserne gik var ikke altid lige udbredt. Men flertallet tog det helt afslappet.

Et sommerarrangement fortjener at blive nævnt: *10-års jubilæumsturen til Stockholm*. Her fik de ca.

50 medarbejdere med ledsagere en oplevelse for livet: Fly frem og tilbage, indkvartering, festmiddag, sejltur i skærgården – og et par faglige islæt i afstemt mål, alt arrangeret af den svenske søsterorganisation Ekkronan, som Boligfonden havde et nært, venskabeligt forhold til via gensidige besøg. – Så flot og kostbart et arrangement skal ses i lyset af, at byggeriet i en årrække havde haft gode kår, og man brugte dengang i branchen store midler på medarbejderpleje.

Opfindsomme og initiativrige medarbejdere

Arrangementet af skovtur og julefrokost var i reglen lagt i hænderne på medarbejderne. Man udpegede en arrangementskomite, – det gik på tur i de enkelte afdelinger – og ud fra et budget stillede man så forslag til rammer og indhold.

Der blev vist opfindsomhed ved mange af disse arrangementer. Nævnes kan en ”omvendt” julefrokost, hvor man med fuglesang, grønt løv og skovtursmadkurve illuderede sommer. – Et mindeværdigt sommerarrangement var henlagt til færgen Sjælland, som dengang lå ved kaj ved Knippelsbro i Københavns havn. Her havde opfindsomme medarbejdere i samarbejde med nogle leverandører omdannet vogndækket til en veritabel byggeplads, – med stilladser, mursten, grus m.v.

Også underholdende indslag i form af festlige sange og taler var der mange af. Her skal fremhæves en medarbejder, ejendomsadministrator Grethe Eriksen, som altid var leveringsdygtig i lejligheds-sange, som morsomt og elskværdigt, men ikke

Ved en julefrokost blev der serveret rødvin til maden. Lidt inde i måltidet begyndte deltagerne at se spørgende på hinanden – var der ikke noget galt med vinen? Snart gik arrangørerne til bekendelse: Det var alkoholfri rødvin! Nok ment som en spøg, men også et lille hip til direktionen, som stedse manede til besindighed i omgangen med de våde varer. – En spøg var det derimod ikke, da man ved en anden julefrokost ikke kunne få snapsen ud af flasken. Om en bundfrossen snaps er der kun et at sige: Det var ikke den rene vare, der var langt i fryseren!

uden bid og vid tegnede et billede af dagliglivet i Boligfonden.

Et populært og langtidsholdbart medarbejderinitiativ var dannelsen af en *kunstforening*. Efter forbillede fra andre virksomheder havde den til formål at indkøbe kunstværker, som først i en periode prydede væggene i kantinen for derefter at blive udloddet til medlemmerne. Midlerne til indkøbene kom fra medlemmernes kontingent, som ledelsen dobledede op for at støtte det medarbejdersammenhold, foreningen skabte.

Ud over kunstindkøb og udlodning tog kunstforeningen initiativer til foredragsaftener, besøg hos kunstnere, byvandring m.v. Det var velbesøgte arrangementer, og det var ikke uden grund, at de fleste medarbejdere var medlemmer. Foreningens succes må i de første mange år tilskrives dens formand, souschef i ejendomsadministrationen Ib Jansholt, som med stor energi og en god portion faglig viden satte sit fingeraftryk på aktiviteterne.

Da Boligfonden etablerede *regionskontorerne i Middelfart (senere Kolding) og Ålborg* opstod der snart et behov for lokale medarbejderarrangementer. Det udviklede sig hurtigt til, at julefrokosten afholdtes lokalt, medens man ved sommerarrangementet forsøgte at samle alle medarbejdere fra hele landet. Alt efter interesser og initiativer opstod der på regionskontorerne lokale foreninger (i Kolding oprettes fx en egen kunstforening), hvor man oftere end på hovedkontoret inddrog ægtefæller, – alt med det formål

at styrke sammenholdet ved at lære hinanden bedre at kende.

Et liv efter Boligfonden

På en arbejdsplads som Boligfonden bliver der naturligt knyttet personlige bekendtskaber og venskaber. De er nemme at vedligeholde, medens man stadig er ansat, men at de i nogle tilfælde rækker ud over kollega-skabet er der et par kendte eksempler på, – begge cirkler med et overtal af pensionister.

Det ene er Boligfondens første ledergruppe, – 4 mand i laget lige under direktionen. Allerede i deres arbejdsliv begyndte man at pleje privat samkvem, og det fortsætter nu, hvor de 3 er pensionister. Man mødes minimum en gang årligt inkl. ægtefæller og ses til runde fødselsdage m.v. – Den anden gruppe kalder sig respektløst for Papegøjeklubben, – og ja! Det er et antal modne piger, alle med en fortid i Boligfonden, som nu har glæde af at mødes nogle gange om året.

Og endelig har Kubens ledelse nu taget initiativ til en seniorklub, hvor det er hensigten, at medarbejdere, pensioneret fra Boligfonden og Kuben kan mødes ved et årligt arrangement, som Kuben forestår. Det første arrangement løb af stablen i efteråret 2006 i form af en guidet rundtur i bus til nybyggerier og byggepladser i Storkøbenhavn afsluttet med en frokost. Der deltog næsten 30 pensionister i turen, og alle ytrede stor tilfredshed med initiativet og arrangementet.

Rivende udvikling, gode kolleger og socialt liv

Af *Grethe Ravn Eriksen*

De første indtryk af en ny arbejdsplads er nok dem, man erindrer bedst, så jeg vil begynde fra min ansættelse i Boligfonden. I løbet af 1972 var Boligfondens første lokaler i Dr. Tværgade 8 ved at blive for små for den efterhånden voksende medarbejderskare, og da Sparekassen Bikuben samtidig havde ønske om, at administrationen af deres ejendomme overgik til Boligfonden, var der akut behov for større lokaler. I Herlev Bymidte var der netop bygget et stort forretnings- og kontor-kompleks, med gode parkeringsforhold og ideelt udgangspunkt i alle de retninger, hvor der var byggerier i gang. Lejemålet blev indgået. Indflytningen skulle ske 1. marts 1973.

Lige efter nytår annonceredes i dagspressen efter en arbejdsleder og to assistenter til ejendomsadministration, og da min familie netop skulle flytte fra Jylland til et hus i Måløv, ringede jeg til Dr. Tværgade og aftalte en tid for en samtale. Jeg blev ansat fra 15. februar 1973 uden – måske mit held – at have skrevet ansøgning eller afgivet en skriftprøve til granskning hos en grafolog, noget der ellers var kutyme på det tidspunkt. Jeg vidste intet om lejelovgivning – det kunne vel læres – og lønnen var ikke stor, men det blev der senere rettet meget op på. I begyndelsen sagde vi De til hinanden. Det ændrede sig meget hurtigt til, at vi blev dus.

Herlev Torv 20

I disse nye lokaler blev der plads til en reception, hvor Inger Hyldebrandt passede omstillingen, frankerede breve, sendte piccolinen i banken, på postkontoret og andre byærinder. En del ganske unge piccoliner fik senere mulighed for at blive kontorelever i Boligfonden.

Bag receptionen lå "salgsafdelingen" med Jens Christian Fogh som salgschef og 2 medarbejdere, hvoraf den ene var volontør, dvs. udlånt fra Sparekassen Bikuben en periode for oplæring

i ejendomshandel. I afdelingen sørgede de for produktionen af indbydende salgsmateriale på huse og lejligheder og fremvisning af prøveboliger i weekenderne. Hvis der var tilløb til renteændringer eller større forhøjelser af tinglysningsgebyrer eller andet, kunne det ske at kunderne stod udenfor døren, når kontoret åbnede kl. 9.00. Et slag på en skibsklokke forkyndte jævnlige for hele huset, at en enhed var solgt.

Efter "salgsafdelingen" havde direktør Ib Thage og hans sekretær kontorer. Alle døre gennem den lange brede gang stod næsten altid åbne. Det var nemt at overse, hvem der var til stede.

Lige efter direktionslokalerne kom "regnskabsafdelingen". Her sad regnskabschef Bent Ravn, bogholder Finn Hejberg, en bogholderske og 2 kontorassistenter. Alle bilag blev bogført på en stor bogføringsmaskine. Kontokortene, der var samlet i en metalkasse på hjul, var røde for Sparekassen Bikubens ejendomme og gule for Boligfondens regnskaber.

Når der skulle laves årsregnskaber hjalp ejendomsadministrationen med at tælle alle kort sammen på en regnemaskine med papirstrimmel. Vi tastede alle de bogførte tal på kryds og tværs, og det hele skulle stemme på øre med kassebeholdningerne. Det var nu meget hyggeligt at sidde sammen og hjælpe hinanden. I EDB alderen er alt det et levn fra en svunden tid.

Videre ned ad gangen huserede "teknisk afdeling". Her var ingeniør Ove Nordly chef. Til hjælp havde han nogle ingeniører og konduktører samt 2 kontorassistenter. 7-8 medarbejdere, der varetog kontrollen med vore byggerier, der som regel bestod af aftalte produkter hos en af tidens entreprenører opført på en grund Boligfonden stillede til rådighed. Efter købernes indflytning var der mangelgennemgang og eventuel opfølgning heraf.

Da vi jo ikke var så mange tog vi livlig del i de begivenheder, der hændte på byggepladserne, som f.eks. i Solrød, hvor en køber klagede over et træ, der spirede op gennem gulvbrædderne i stuen, eller en køber i Kokkedal, der havde en meget fin racekat. Konduktøren havde forsikret manden, at man nok skulle passe på, at den ikke slap udenfor, når murerne gik i gang med at reparere nogle rør-føringer under det murede badekar. Om aftenen

ringede ejeren til konstruktøren. Katten var væk, så murerne måtte straks ud og nedrive en del af de samme dag genopsatte fliser. Så kom katten til syne. Den havde gemt sig ubemærket i hulrummet under karret. Sådanne hændelser kunne vi trods alt more os over.

Nederst ad den lange gang havde ejendomsadministrationen 2 lokaler og til sidst kom køkkenet og spisestuen. Hver morgen lavede piccolinen kaffe, der sammen med fine kopper og underkopper blev serveret ved vort skrivebord. Tit var der wienerbrød, og når det gik højt også Gammel Dansk. Kaffen blev fornyet i løbet af dagen og om aftenen hentede piccolinen det hele og sørgede for opvasken. Da jeg begyndte i 1973 var vi knap 20 medarbejdere.

Efterhånden blev vi så mange, at der flere gange blev lejet yderligere lokaler, men til sidst måtte kantinen flytte over på 2. sal på Frederikssundsvej, hvor samtidig en ny afdeling, der etablerede og ombyggede sparekassefilialer havde til huse. Til sidst måtte der findes andre og større lokaler, og da samtidig vor vært ville bygge et stort kontorhus i Bymidten ud mod Ringvejen, indgik Boligfonden et lejemål af hele nybygningen. Indflytningen skete i sommeren 1988. En del af sidefløjen blev fremlejet indtil yderligere behov opstod. Vi havde to store etager, så der blev lidt større afstand mellem de forskellige afdelinger. 10 år senere flyttede Kuben så til Ragnagade og år 2007 indtager koncernen Jarmers Plads. Sikken udvikling. Jeg stoppede dog mit arbejdsliv i Herlev.

Ejendomsadministrationen

Der var indgået aftale med Sparekassen Bikuben, om at overtage administrationen af alle deres ejendomme i Storkøbenhavn. Ca. 50. Jeg skulle den 15. februar begynde i Bikubens Ejendoms- og Økonomikontor og sætte mig lidt ind i arbejdet. Den 1. april flyttede vi til Herlev. En kontorassistent i sparekassen blev ansat i Boligfonden og endnu en Bikuben-medarbejder med godt kendskab til ejendommene lånte vi for en kortere periode og indtil vi var kommet godt fra starten af administrationen. Multi-Data (det nuværende PBS) havde oprettet et huslejesystem, som kunne udskrive indbetalingskort for husleje og registrere betalingen. Meget mere kunne systemet ikke på daværende tidspunkt.

Bikuben havde forinden prøvekørt de første 7 ejendomme i Multi-Data, så vi fik travlt med at få resten af ejendomsmassen oprettet. Efter nogen tid fungerede det hele, men den elektroniske behandling var langt fra så avanceret, som de programmer vi senere fik at arbejde med.

Fra Sparekassens tid forventede mange lejere en ekstra service og betaling for forskellige ydelser. Det gav os ikke altid goodwill hos disse lejere, men vi kunne bedre tåle kritikken end Sparekassen mente, de havde kunnet. Hensigten med Boligfondens overtagelse af administrationen var at ejendommene fremover skulle drives så professionelt og rentabelt som muligt.

Pr. 1. april 1975 trådte en ny lejelov i kraft, stort set den samme lov, som er grundlag for lejberegningen i dag med den omkostningsbestemte leje. Efterhånden var vi blevet nogle flere administratorer, og alle de involverede havde været på interne og eksterne kurser og fået tolket den nye lovgivning. Vi sad nu med grønne regnskabsark og beregnede huslejen manuelt for hver eneste lejer. De ifølge lovgivningen væsentlige lejestigninger skulle derefter på særlige blanketter og med pinlig nøjagtighed meddeles Multi-Data. En del af lejestigningerne affødte nogle huslejenævns- og boligretssager.

Efterhånden fik vi flere ejendomme i administration, ikke alene en del af Sparekassens egne i provinsen, men også fra Bikubenfonden, Frederiksberg Sparekasses Fond, Pensionskasser, Dyrtdidsfonden samt enkelte private investorer. I firserne kom der skred i andelsboligbyggeriet, hvoraf vi administrerede de fleste af vore egne produkter. Det medførte en øget tilgang af administratorer og behov for yderligere plads til medarbejdere og det større arkivmateriale.

Teknikken

Da jeg startede i 1973 var der ikke megen teknik i Boligfonden. Vi havde en regnemaskine, som man også så hos de handlende og en elektrisk skrivemaskine, der senere blev afløst af en IBM-maskine med kuglehoved og rettebånd. Når vi skulle have huslejevarslinger udsendt, skrev vi en stencil med brevetts indhold. Stencilen fik vi et lille firma i Skovlunde til at duplikere i et vist antal eksemplarer, som vi derefter med håndskrift forsynede med navn, adresse, stigningens størrelse og den

nye husleje, der i forvejen var beregnet på et grønt regnskabsark. Salgsafdelingen brugte den samme metode til angivelse af huspris, prioritering m.v. på de forskellige hustyper, der blev udbudt til salg.

Sidst i 70'erne blev der lånt – efter nutidige forhold – et ”skrummel” af en datamaskine med link til vistnok ØK eller Ancker Data. Den kunne for salgsafdelingen beregne prioritetsydelse m.v. elektronisk. Sikken et fremskridt. Det varede heller ikke længe før der blev leaset en fotokopieringsmaskine til fælles brug. På samme tidspunkt holdt Edb-æraen sit indtog. Ved hjælp af en svingarm var vi i starten to til tre brugere af en skærm. Nu kunne vi selv rette i lejerkartotekerne og få oplysninger fra regnskabskontiene. Lutter forbedringer. Senere kom der mere avancerede dataanlæg, som også kunne bruges til tekstbehandling. Det var dyre men nødvendige investeringer, hvis vi skulle kunne klare os i konkurrencen. Det var især Finn Heiberg og Konrad Bigand, der var headmasters i den nye teknik. Jeg nåede ikke i min tid at opleve Windows i Kuben.

Boligfonden har altid været generøs med tilbud på kurser, når det var påkrævet, både hvad den nye teknik angår og når der var væsentlige ændringer i lejelovgivning.

Det sociale liv

Hvert år blev der afholdt en skovtur eller personalefest. Altid med ægtefæller. Jeg vil her nævne et par arrangementer mere af de mange oplevelser, vi har haft. Først indvielsesfesten på Herlev Torv 20 i sommeren 1973. Den gik ikke i glemmebogen for de, der deltog. Der blev serveret store fade med paella. Alle spiste beskedent og ventede på efterretten, som ikke kom. Jeg tror vi fik en ispind

til dessert, men der manglede ingen våde varer. Vi morede os fint, men festkomiteen måtte høre længe for arrangementet.

Nævnes skal også 5 års fødselsdagen i 1974 med en tur til Kullen. Vi havde madkurve med fra Irma og spiste frokost helt ude på Kullens spids efter at have gået næsten fra Mølle langs klipperne derud. Eftermiddagskaffe med cognac på Mølle Badehotel og aftensmad på Marianelund Kro. Med ægtefæller deltog 40 personer i den fine tur.

Nogle år senere havde Boligfonden købt børnesanatoriet i Dronningmølle. Alle bygninger skulle rives ned og give plads til bl.a. 15 ”fiskerhuse”, men forinden nedrivningen blev alle medarbejdere med ægtefælle og børn inviteret til auktion over indboet. Der var 7 store bygninger som vi gennemgik og bød på indbo m.v. Jeg mindes at et helt lægeværelse med møbler og remedier solgtes for 30 kr. Der var tændt bål på grunden og vi grillede pølser. Alle de købte genstande blev senere leveret frit på hjemadressen. Sikken en sommerdag. Vi var jo ikke så mange ansatte på det tidspunkt. Det er nok utænkeligt i dag med at sådant arrangement.

Gennem de næsten 23 år i Boligfonden/Kuben har der været mange forskellige kolleger for en kortere eller længere periode. Jeg har altid fundet, at det var en god arbejdsplads. Arbejdet med ejendommene gav udfordringer og mange kontakter udadtil til ejere, lejere, håndværkere, advokater, institutioner m.fl. Jeg var så heldig inden det første år i min ansættelse var til ende, at være så privilegeret at komme på 4 dages arbejdsuge, noget ellers ganske uhørt på det tidspunkt. Det har været spændende at være med fra pionerdagene og opleve udviklingen gennem mere end 22 år.

BOLIGFONDENS VEDTÆGTER Gennem TIDERNE

Af A. Peter Snabe

Boligfonden er som selvejende institution alene styret af bestemmelserne i fondens vedtægter. Formålsparagraffen er den absolut afgørende bestemmelse, et forhold ofte populært beskrevet som "fonden ejes af sit formål". I dette afsnit er vist fondens vedtægter gennem tiderne, herunder begrundelser for de gennem årene gennemførte vedtægtsændringer.

Boligfonden blev stiftet af Sparekassen Bikuben i 1969 under navnet "Bikubens Bolig Fond" med følgende formålsbestemmelse: "Institutionens formål er ved rationel planlægning i alle led at søge opført boliger af høj standard i form af enfamiliehuse og ejerlejligheder for derigennem på betryggende måde at bidrage til, at Bikubens byggesparere og andre kan blive ejere af boliger af kvalitet til en rimelig pris. Institutionen skal ikke have til formål at opnå økonomisk gevinst for sig selv eller andre."

Bikubens hensigt med stiftelsen af fonden var at videreføre allerede igangsatte byggeaktiviteter, rettet mod sparekassens byggesparere, i en mere hensigtsmæssig form end hidtil (gennem byggeaktieselskaber), som nærmere beskrevet i afsnittet om "Forhistorien". Valget af fondsformen frem for aktieselskabsformen er ikke nærmere belyst, men der var på det pågældende tidspunkt meget frie rammer for etablering af en fond; formaliteterne var enkle og beskatningen lempelig.

Fondens vedtægter, som besluttet af Bikubens direktion den 20. februar 1969 og tiltrådt af tilsyns-

rådet den 20. marts 1969, er gengivet fotografisk på de følgende to sider.

Som det fremgår sikrede Bikuben sig som stifter den afgørende indflydelse i fonden ved at tillægge sig ret til at

- udnævne den samlede bestyrelse
- fastsætte bestyrelshonoraret
- godkende valget af revisor
- godkende vedtægtsændringer
- godkende fondens eventuelle ophør
- godkende modtagerne ved hel eller delvis udbetaling af formue

Der er ingen tvivl om at Bikuben, der (med rette) anså sig som foregangssparekasse, havde et ideelt sigte med stiftelsen af Boligfonden, der skulle gennemføre gode byggerier til rimelige priser, primært til gavn for Bikubens byggesparere. Vedtægterne sikrede at Bikuben havde fuld kontrol med virksomheden, hvilket tydeliggjordes af navnet "Bikubens Bolig Fond", der antydede et ejerskab.

På stiftelsestidspunktet var der ingen eksplicit lovgivning for fonde og foreninger. Stifteren havde derfor ret frie hænder til at fastlægge vedtægtsbestemmelserne. I retrospekt må det konstateres at Bikuben nok gik lidt for vidt ved i alle forhold at underlægge fonden Bikubens vilje, selv om man utvivlsomt havde de bedste intentioner om at lade fonden leve op til formålsbestemmelsen.

Specielt skal i øvrigt bemærkes, at der ved stiftelsen ikke var nogen tanker om priser eller uddelinger til andre.

BIKUBENS BOLIG FOND

§ 1.

Den selvejende institutions navn er "BIKUBENS BOLIG FOND", og dens hjemsted er København.

§ 2.

Institutionens formål er ved rationel planlægning i alle led at søge opført boliger af høj standard i form af enfamiliehuse og ejerlejligheder for derigennem på betryggende måde at bidrage til, at Bikubens byggesparere og andre kan blive ejere af boliger af kvalitet til en rimelig pris. Institutionen skal ikke have til formål at opnå økonomisk gevinst for sig selv eller andre.

§ 3.

Fondens formue skal bestå dels af midler i form af gaver fra Bikuben, dels af midler, som i øvrigt måtte blive skænket institutionen.

§ 4.

Fonden ledes af en bestyrelse på 3 medlemmer, som udnævnes af Bikubens ledelse for 4 år ad gangen, dog således at den første bestyrelses medlemmer udnævnes for henholdsvis 4, 3 og 2 år. Genudnævnelse kan finde sted. Afgår et bestyrelsesmedlem, udnævnes nyt medlem for den resterende del af det afgåede medlems funktionstid.

§ 5.

Bestyrelsen vælger blandt sine medlemmer en formand, og møder indkaldes af formanden. Bestyrelsen skal indkaldes til møde, når 2 bestyrelsesmedlemmer fremsætter ønske derom.

Bestyrelsen fastsætter selv de nærmere regler for sin virksomhed, dog er det herved fastsat, at bestyrelsen er beslutningsdygtig, når 2 medlemmer er til stede. Beslutninger træffes ved stemmeflerhed.

I tilfælde af stemmelighed er formandens stemme afgørende.

Bestyrelsen aflønnes med et årligt honorar, der fastsættes af Bikubens ledelse.

§ 6.

Fondens daglige arbejde ledes af en direktør. Denne ansættes af bestyrelsen. Bestyrelsen ansætter efter indstilling fra direktøren det nødvendige øvrige personale.

Direktørens og det øvrige personales løn- og ansættelsesvilkår fastsættes af bestyrelsen.

§ 7.

Regnskabsåret er kalenderåret. Årsregnskabet udfærdiges af bestyrelsen og revideres af en statsautoriseret revisor, der antages af bestyrelsen efter godkendelse fra Bikuben.

Det reviderede årsregnskab skal tilstilles Bikubens direktion senest den 1. april det påfølgende år.

§ 8.

Fonden tegnes, herunder ved køb, afhændelse og pantsætning af fast ejendom samt ved optagelse af lån, af den samlede bestyrelse eller af direktøren i forbindelse med to bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsen kan til særlige formål meddele fuldmagt til direktøren eller andre. Fuldmagter kan meddeles enkeltvis eller kollektivt.

§ 9.

Fonden hæfter for sine forpligtelser alene med sin formue, og der påhviler ikke bestyrelsesmedlemmer eller andre nogen personlig økonomisk hæftelse i forbindelse med institutionens virksomhed.

§ 10.

Det påhviler bestyrelsen at søge fondens virksomhed administreret således, at der så vidt muligt skabes balance i hver enkelt byggesag. Udgifterne til institutionens administration indregnes i regnskabet for hver byggesag. Herudover kan hvert enkelt byggeri pålignes et beløb, der indgår i en udligningsfond, hvis midler skal anvendes i de tilfælde, hvor balance ikke kan opnås.

§ 11.

Nærværende vedtægter kan ændres, når det vedtages af bestyrelsen. Ændringer skal dog godkendes af Bikubens ledelse.

§ 12.

Med et flertal i bestyrelsen og med godkendelse af Bikubens ledelse kan institutionen opløses, eller formuen delvis udbetales. Institutionens formue skal ved opløsning eller ved delvis udbetaling tilfalde alment velgørende eller på anden måde almennyttige formål, herunder formål inden for området for den med fonden tilsigtede virksomhed, alt efter bestyrelsens nærmere bestemmelse og med godkendelse af Bikubens ledelse.

Reviderede vedtægter 1973

I 1970 etablerede Sparekassen SDS en tilsvarende boligfond, "Boligfonden SDS", og i 1971 fulgte Sparekassen Nordjylland op med etableringen af "Jord og Boligfonden Nordjylland", der planlagde et større indkøb af grunde i Nordjylland. En række jyske banker følte sig truede og rettede henvendelse til "Tilsynet med banker og sparekasser" om lovligheden af sådan boligfondsvirksomhed. Efter en lang række undersøgelser og høringer konkluderede tilsynet i november 1972 at der formelt kunne være tale om ulovlig virksomhed, idet sparekasserne ikke måtte drive byggevirksomhed. Tilsynet indstillede derfor til Handelsministeren at fondene blev løsrevet fra sparekasserne.

I Bikuben tog man henvendelserne fra tilsynet roligt. Det snævre samarbejde med Boligfonden var en realitet, der i praksis næppe var afhængig af, hvorvidt Bikuben havde direkte kontrol med vedtægtsændringer og bestyrelsesvalg. I samarbejde med SKS og Nordjylland drøftedes sagen ved flere møder. I kredsen var man vel ikke fuldt enig med tilsynet i alle juridiske vurderinger, men man besluttede alligevel at acceptere de ønskede ændringer i fondenes vedtægter. Så i foråret 1973 besluttede Bikubens tilsynsråd på direktionens anbefaling at give afkald på at 1) vælge Boligfondens bestyrelse, 2) godkende vedtægtsændringer, 3) vælge revisor og 4) godkende kapitalens anvendelse i tilfælde af Boligfondens opløsning.

Efterfølgende gennemførtes på bestyrelsesmøder i Boligfonden den 15. august og den 13. september 1973 konsekvensrettelser i fondens vedtægter, idet 1) navnet ændredes til "Boligfonden Bikuben", 2) bestyrelsen blev selvsupplerende, 3) vedtægterne kunne ændres af fondens bestyrelse (uden Bikubens godkendelse) og 4) kapitalen i tilfælde af opløsning skulle tilfalde almennyttige formål. Samtidigt blev formålet samtidigt udvidet til at omfatte fritidshuse og modnede byggegrunde. Endelig blev det præciseret at bestyrelsesmedlemmer bør repræsentere sagkundskab inden for fondens virke.

Se skemaet næste side.

Reviderede vedtægter 1979

Den næste ændring af vedtægterne fandt sted pr. 28. november 1979. Efter et generationsskifte i direktionen blev der på et bestyrelsesmøde vedtaget en ny udviklingsplan, hvor også samvirket mellem Boligfonden og Bikuben blev behandlet. Det blev herunder fastlagt at Boligfonden generelt skulle arbejde på et almennyttigt grundlag idet byggerierne skulle rette sig mod alle, ikke blot mod Bikubens kunder, som dermed kunne udgå af formålsparagraffen. Samtidigt var der enighed om at Boligfonden yderligere skulle have et mere ideelt sigte, rettet mod byggeriet.

Som konsekvens af disse beslutninger ændredes formålsbestemmelsen som det fremgår af skemaet på næste side. Fondens hovedopgave var fortsat "byggeri af god standard til rimelig pris", og det mere ideelle sigte blev fastlagt som "at bidrage til udviklingen af byggeriets kvalitet og produktivitet". Disse formålsbestemmelser er fortsat gældende (2010). Samtidigt benyttedes lejligheden til at ændre bestemmelsen om antallet af bestyrelsesmedlemmer, nu 3 – 5 personer mod tidligere 3 personer. Bestyrelsen blev dog først udvidet (til 5 medlemmer) i 1983.

Se skemaet næste side.

1969	1973	1979
<p>§ 1: Den selvejende institutions navn er "BIKUBENS BOLIG FOND", og dens hjemsted er København.</p>	<p>§ 1: Den selvejende institutions navn er "Boligfonden Bikuben", og dens hjemsted er Herlev.</p>	<p>§ 1: Boligfonden Bikuben er en selvejende institution, og dens hjemsted er Storkøbenhavn.</p>
<p>§ 2: Institutionens formål er ved rationel planlægning i alle led at søge opført boliger af høj standard i form af enfamiliehuse og ejerlejligheder for derigennem på betryggende måde at bidrage til, at Bikubens byggesparere og andre kan blive ejere af boliger af kvalitet til en rimelig pris. Institutionen skal ikke have til formål at opnå økonomisk gevinst for sig selv eller andre.</p>	<p>§ 2: Institutionens formål er ved rationel planlægning i alle led at søge opført boliger af god standard i form af enfamiliehuse, ejerlejligheder og fritidshuse for derigennem på betryggende måde at bidrage til, at Bikubens kunder og andre kan blive ejere af boliger af kvalitet til en rimelig pris. Institutionen har endvidere til formål at fremskaffe byggemodnede grunde til salg til ovennævnte persongrupper. Endelig kan institutionen administrere fast ejendom. Institutionen skal ikke have til formål at opnå økonomisk gevinst for sig selv eller andre.</p>	<p>§ 2: Fondens formål er på almentygtigt grundlag at fremskaffe byggegrunde og opføre boliger og andet byggeri af god standard til rimelig pris. Fonden har endvidere til formål at bidrage til udviklingen af byggeriets kvalitet og produktivitet. Fonden kan eje og administrere al form for fast ejendom. Fonden har ikke til formål at opnå økonomisk gevinst for sig selv eller andre.</p>
<p>§ 3: Fondens formue skal bestå dels af midler i form af gaver fra Bikuben, dels af midler, som i øvrigt måtte blive skænket institutionen.</p>	<p>§ 3: Fondens formue består dels af midler, der er modtaget som gave, dels af midler, som i øvrigt måtte blive skænket til institutionen.</p>	<p>§ 3: Fondens formue består dels af midler skænket af Sparekassen Bikuben dels af vedtægtsmæssige henlæggelser.</p>
<p>§ 4: Fonden ledes af en bestyrelse på 3 medlemmer, som udnævnes af Bikubens ledelse for 4 år ad gangen, dog således at den første bestyrelses medlemmer udnævnes for henholdsvis 4, 3 og 2 år. Genudnævnelse kan finde sted. Afgår et bestyrelsesmedlem, udnævnes nyt medlem for den resterende del af det afgående medlems funktionstid.</p>	<p>§ 4: Fonden bestyres af 3 myndige, vederhæftige og uberygtede personer under 65 år. Af medlemmerne bør en være jurist. De øvrige medlemmer bør af uddannelse og praktisk erfaring repræsentere en sagkundskab inden for Boligfondens virke. Bestyrelsen udpeger for hvert bestyrelsesmedlem en suppleant, der træder i det pågældende medlems sted, når medlemmet fratræder eller får forfald i en længere periode. Valget kan til enhver tid omgøres. Bestyrelsen kan ved enstemmighed beslutte at udvide bestyrelsen med 1 eller 2 medlemmer, som opfylder betingelserne i stk. 1. Fratræder et medlem uden at have nogen suppleant, udpeger den øvrige bestyrelse under iagttagelse af reglerne i stk. 1 et nyt medlem til bestyrelsen eller træffer beslutning om at indskrænke bestyrelsen. Den kan dog aldrig bestå af mindre end 3 medlemmer.</p>	<p>§ 4: Fondens overordnede ledelse varetages en bestyrelse bestående af 3 til 5 myndige, vederhæftige og uberygtede personer under 65 år. Af medlemmerne bør en være jurist. De øvrige medlemmer bør af uddannelse eller praktisk erfaring repræsentere en sagkundskab inden for Boligfondens virke. Bestyrelsen udpeger for hvert bestyrelsesmedlem en suppleant, der træder i det pågældende medlems sted, når medlemmet fratræder eller får forfald i en længere periode. Valget kan til enhver tid omgøres. Fratræder et medlem uden at have nogen suppleant, udpeger den øvrige bestyrelse under iagttagelse af reglerne i stk. 1 et nyt medlem til bestyrelsen</p>
<p>§ 11: Nærværende vedtægter kan ændres, når det vedtages af bestyrelsen. Ændringer skal dog godkendes af Bikubens ledelse.</p>	<p>§ 11: Nærværende vedtægter kan ændres af bestyrelsen. Ændringer i fondens formål kræver enstemmighed.</p>	<p>§ 11: Uændret.</p>

Reviderede vedtægter 1986

Gennem længere tid havde det været klart at der var behov for en regulering af fondsområdet. Mange fonde var helt passive, ofte betegnet "den døde hånd", idet formålet alene var at besidde et aktiv, uden aktiviteter i form af uddeling eller overskudsanvendelse. Allerede i 1978 var der derfor blevet nedsat et fondsudvalg, hvilket resulterede i nye fondslove af 6. juni 1984, der fastlagde fondes forpligtelse til at foretage uddeling til formålet. Boligfonden blev dermed underlagt et større lovkompleks, "Lov om erhvervsdrivende fonde", der i det væsentligste fastlagde regler svarende til reglerne for virksomheder underkastet aktieselskabsloven. Da fonden allerede i 1979 havde tilføjet en bestemmelse om uddeling i formålsparagraffen, og i øvrigt af egen drift fulgte regnskabsreglerne i aktieselskabsloven, var der ikke umiddelbart behov for vedtægtsændringer. Den nye lov introducerede dog også et krav om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, såfremt medarbejderne ønskede dette (hvilket de gjorde). Vedtægterne blev i den forbindelse pr. 2. april 1986 ændret således, at Bikuben valgte 2 medlemmer medens 2 andre medlemmer valgtes ved selvsupplering; hertil kom så 2 medlemmer valgt af fondens medarbejdere. Samtidigt justeredes enkelte andre bestemmelser.

Se skemaet næste side.

Reviderede vedtægter 1993

I 1993 var der igen behov for en vedtægtsændring, idet den hidtidige aldersbestemmelse (65 år) virkede snærende. Aldersbestemmelsen blev derfor revideret så bestyrelsesmedlemmer kunne vælges til og med det år, hvori de fyldte 67 år (idet man dog skulle afgang ved årsmødet i det år medlemmet fyldte 68 år). Samtidigt benyttedes lejligheden til at muliggøre en udvidelse af bestyrelsen fra 6 til 9 medlemmer, en mulighed der dog aldrig blev udnyttet.

Se skemaet næste side.

Reviderede vedtægter 1998

I 1998 kollapsede fondens strategiske samarbejde med et pengeinstitut (Bikuben), et realkreditinstitut (Nykredit) og et forsikringsselskab (Østifterne). Boligfonden overtog derfor (som tidligere) det fulde ejerskab af Kuben A/S, hvorfor man fandt det naturligt at tydeliggøre datterselskabsforholdet gennem en vedtægtsændring. Vedtægternes formålsparagraf blev derfor ændret som følger: "Stk. 4 Fonden kan udøve sin virksomhed gennem datterselskaber." Samtidigt fandt man anledning til at fjerne aldersbestemmelsen om at et bestyrelsesmedlem skulle afgang i året hvor medlemmet fyldte 68 år (hvorved et medlem, valgt som 67-årig, kunne sidde valgperioden på to år ud). Endvidere fjernede man endeligt bestemmelsen om at det ikke var et formål at opnå økonomisk gevinst. Målet var jo unægteligt at Kuben skulle give overskud, så et udbytte kunne uddeles af fonden til det almennyttige formål. Endelig gennemførtes enkelte opdateringer af navne.

Se skemaet næste side.

1986	1993	1998
<p>§ 1: Boligfonden Bikuben er en erhvervsdrivende selvejende institution. Stk. 2: Fonden er stiftet i 1969 af Sparekassen Bikuben. Stk. 3: Fondens hjemsted er Herlev Kommune.</p>	<p>§ 1: Uændret</p>	<p>§ 1: Boligfonden Kuben er en erhvervsdrivende selvejende institution. Stk. 2: Fonden er stiftet i 1969 af Sparekassen Bikuben (nu BG Bank). Stk. 3: Uændret.</p>
<p>§ 2: Fondens formål er på almenrytligt grundlag at erhverve byggegrunde og opføre boliger og andet byggeri af god standard til rimelig pris. Stk. 2: Fonden har endvidere til formål at bidrage til udviklingen af byggeriets kvalitet og produktivitet Stk. 3: Fonden kan eje af form for fast ejendom samt forestå administration af ejendomme og af byggerier under opførelse. Stk. 4: Det er ikke i sig selv et formål at opnå økonomisk gevinst for Fonden eller andre</p>	<p>§ 2: Uændret.</p>	<p>§ 2, stk. 1: Uændret. Stk. 2: Uændret. Stk. 3: Uændret. Stk. 4: Fonden kan udøve sit virke gennem datterselskaber.</p>
<p>§ 3: Fondens formue består dels af midler overdraget af Sparekassen Bikuben, dels af vedtægtsmæssige henlæggelser. Stk. 2: Fondens grundkapital udgør pr. 1. januar 1985 i alt kr. 4.014.000,00.</p>	<p>§ 3: Fondens formue består dels af midler overdraget af Sparekassen Bikuben A/S og af Kreditforeningen Danmark, dels af vedtægtsmæssige henlæggelser. Stk. 2: Fondens grundkapital udgør pr. 1. januar 1991 i alt kr. 20,0 mio.</p>	<p>§ 3: Fondens formue består dels af midler overdraget af Sparekassen Bikuben (nu BG Bank) og af Kreditforeningen Danmark (nu RD), dels af vedtægtsmæssige henlæggelser. Stk. 2: Fondens grundkapital udgør pr. 1. januar 1998 i alt 20 mio. kr.</p>
<p>§ 4: Fondens overordnede ledelse varetages af en bestyrelse bestående af 6 myndige, vederhæftige og uberygtede personer under 65 år. Af medlemmerne bør en være jurist. De øvrige medlemmer bør repræsentere en sagkundskab inden for Boligfondens virke. Stk. 2: To bestyrelsesmedlemmer udpeges af Sparekassen Bikuben for perioder på 4 år. Stk. 3: To bestyrelsesmedlemmer udpeges af Fondens siddende bestyrelse uden for kredsen af medlemmer af Bikubens ledende organer for perioder på 4 år. Stk. 4: To bestyrelsesmedlemmer vælges af Fondens medarbejdere i overensstemmelse med lovgivningens regler herom.</p>	<p>§ 4: Fondens overordnede ledelse varetages af en bestyrelse på 6-9 medlemmer. Medlemmerne bør repræsentere sagkundskab inden for Boligfondens virke. Stk. 2: 2-3 bestyrelsesmedlemmer udpeges af Sparekassen Bikuben A/S' bestyrelse for perioder på 2 år. Stk. 3: 2-3 bestyrelsesmedlemmer udpeges af Fondens siddende bestyrelse uden for kredsen af medlemmer af Bikubens ledende organer for perioder på 2 år. Stk. 4: 2-3 bestyrelsesmedlemmer vælges af Fondens medarbejdere i overensstemmelse med lovgivningens regler herom. Stk. 5: Bestyrelsesmedlemmer kan vælges til og med det år, hvori de fylder 67 år. De skal afgå i forbindelse med det bestyrelsesmøde, hvor Fondens årsregnskab godkendes, i det år de fylder 68 år.</p>	<p>§ 4: Fondens overordnede ledelse varetages af en bestyrelse på 6-9 medlemmer. Medlemmerne bør repræsentere sagkundskab inden for Fondens virke. Stk. 2: 2-3 bestyrelsesmedlemmer udpeges af BG Banks bestyrelse for perioder på 2 år. Stk. 3: 2-3 bestyrelsesmedlemmer udpeges af Fondens siddende bestyrelse uden for kredsen af medlemmer af BG Banks ledende organer for perioder på 2 år. Stk. 4: Uændret. Stk. 5: Bestyrelsesmedlemmer kan vælges til og med det år, hvori de fylder 67 år.</p>
<p>§ 11: Nærværende vedtægter suppleres af de bestemmelser, der er fastsat i Lov om erhvervsdrivende fonde. Stk. 2: Vedtægternes bestemmelser kan ændres efter de i nævnte lov angivne retrningslinier. Beslutning herom kræver 2/3 majoritet i bestyrelsen.</p>	<p>§ 11: Uændret.</p>	<p>§ 11: Uændret.</p>

Reviderede vedtægter 1999

Bikubens (nu BG Banks) administrerende direktør, Henrik Thufason, gjorde det ved omstruktureringen i 1999 klart, at banken ønskede at afbryde den tætte forbindelse med Boligfonden, og at banken derfor ikke ønskede fortsat at udpege bestyrelsesmedlemmer i fonden. Han foreslog i den forbindelse som valgforsamling "BG Bank Aktiefonden", som på forespørgsel indvilgede i at overtage udpegningsforpligtelsen.

I den forbindelse revideredes vedtægterne pr. 3. februar 1999, idet der samtidigt gennemførtes enkelte justeringer, bl. a. flytning til Københavns kommune.

Se skemaet næste side.

Reviderede vedtægter 2002

Ultimo 2001 afhændede Boligfonden halvdelen af aktierne i Kuben A/S til RealDania.

Som konsekvens af at fonden nu ikke længere havde den bestemmende indflydelse i driftsselskabet udtrådte de medarbejdervalgte medlemmer derfor af fondens bestyrelse (men fortsatte i Kubens bestyrelse som hidtil).

Vedtægterne blev i den forbindelse igen reviderede pr. 24. april 2002, se skemaet næste side.

Samtidigt gennemførtes enkelte andre justeringer, bl. a. navneændring af "BG Bank Aktiefonden" til "Bikuben Fonden af 1989".

Se skemaet næste side.

Reviderede vedtægter 2004

Ved en vedtægtsændring pr. 16. februar 2004 øgedes antallet af bestyrelsesmedlemmer fra fire til fem, hvoraf de fire valgtes af bestyrelsen ved selvsupplering medens et medlem valgtes af Bikuben Fonden som hidtil. Samtidigt fandt bestyrelsen anledning til at præcisere starttidspunktet for bestyrelsens 2-årige valgperioder samt omformulere aldersbestemmelsen.

Se skemaet næste side.

Reviderede vedtægter 2008

Ved en vedtægtsændring pr. 8. september 2008 fandt bestyrelsen anledning til at ændre aldersgrænserne for valg af bestyrelsesmedlemmer fra 67 år til 70 år (for 2-årige valgperioder).

Se gældende vedtægter (2010) gengivet in extenso side 126

1999	2002	2004
<p>§1: Uændret</p> <p>Stk. 2: Uændret</p> <p>Stk. 3: Fondens hjemsted er Københavns kommune</p>	<p>§1: Uændret</p>	<p>§1: Uændret</p>
<p>§2: Uændret</p> <p>Stk. 2: Uændret</p> <p>Stk. 3: Uændret</p> <p>Stk. 4: Fonden kan udøve sit virke gennem helt eller delvist ejede datterselskaber.</p>	<p>§2: Uændret</p>	<p>§2: Uændret</p>
<p>§3: Uændret</p>	<p>§3: Uændret</p>	<p>§3: Uændret</p>
<p>§4: Fondens overordnede ledelse varetages af en bestyrelse på 7 medlemmer. Medlemmerne bør repræsentere sagkundskab inden for Fondens virke.</p> <p>Stk. 2.: 3 bestyrelsesmedlemmer udpeges af Fondens siddende bestyrelse for perioder på 2 år.</p> <p>Stk. 3: 1 bestyrelsesmedlem udpeges af BG Bank Aktiefonden for perioder på 2 år.</p> <p>Stk. 4: 3 bestyrelsesmedlemmer udpeges af Fondens medarbejdere i overensstemmelse med lovgivningens regler herom.</p> <p>Stk. 5: Bestyrelsesmedlemmer kan vælges til og med det år, hvor de fylder 67 år.</p>	<p>§4: Fondens overordnede ledelse varetages af en bestyrelse på 4 medlemmer. Medlemmerne bør repræsentere sagkundskab inden for Fondens virke.</p> <p>Stk. 2.: 3 bestyrelsesmedlemmer udpeges af Fondens siddende bestyrelse for perioder på 2 år.</p> <p>Stk. 3: 1 bestyrelsesmedlem udpeges af Bikuben Fonden af 1989 for perioder på 2 år.</p> <p>Stk. 4: Bestyrelsesmedlemmer kan vælges til og med det år, hvor de fylder 67 år.</p>	<p>§4: Fondens overordnede ledelse varetages af en bestyrelse på 5 medlemmer. Medlemmerne bør repræsentere sagkundskab inden for Fondens virke.</p> <p>Stk. 2.: 4 bestyrelsesmedlemmer udpeges af Fondens siddende bestyrelse for perioder på 2 år. Perioden regnes fra den måned, hvor fondsbestyrelsen godkender Fondens årsrapport, kaldet "årsrapportmødet". Er et bestyrelsesmedlem tiltrådt på et tidspunkt før årsrapportmødet, er den pågældende valgt fra dette tidligere tidspunkt samt for den 2-årige valgperiode, der æøber fra "årsrapportmødet"</p> <p>Stk. 3: 1 bestyrelsesmedlem udpeges af Bikuben Fonden af 1989 for perioder på 2 år.</p> <p>Stk. 4: Bestyrelsesmedlemmer kan ikke vælges/genvælges såfremt de i det afsluttede regnskabsår (kalenderåret) er fyldt 67 år eller mere.</p>
	<p>Note til §8: Den tidligere betegnelse "Årsregnskabet" ændret til "Årsrapporten".</p>	

Vedtægter pr. 8. september 2008

- § 1. Boligfonden Kuben er en erhvervsdrivende selvejende institution.
Stk. 2: Fonden er stiftet i 1969 af Sparekassen Bikuben.
Stk. 3: Fondens hjemsted er Københavns kommune.
- § 2. Fondens formål er på almennyttigt grundlag at erhverve byggegrunde og opføre boliger og andet byggeri af god standard til rimelig pris.
Stk. 2: Fonden har endvidere til formål at bidrage til udviklingen af byggeriets kvalitet og produktivitet.
Stk. 3: Fonden kan eje al form for fast ejendom samt forestå administration af ejendomme og af byggerier under opførelse.
Stk. 4: Fonden kan udøve sit virke gennem helt eller delvist ejede datterselskaber.
- § 3. Fondens formue består dels af midler overdraget af Sparekassen Bikuben (nu Danske Bank A/S) og af Kreditforeningen Danmark (nu Realkredit Danmark A/S), dels af vedtægtsmæssige henlæggelser.
Stk. 2: *Fondens grundkapital udgør pr. 1. januar 2004 i alt 20,0 mio. kr.*
- § 4. Fondens overordnede ledelse varetages af en bestyrelse på 5 medlemmer. Medlemmerne bør repræsentere sagkundskab inden for Fondens virke.
Stk. 2: 4 bestyrelsesmedlemmer udpeges af Fondens siddende bestyrelse for perioder på 2 år. Perioden regnes fra den måned, hvor fondsbestyrelsen godkender Fondens årsrapport, kaldet "årsrapportmødet". Er et bestyrelsesmedlem tiltrådt på et tidspunkt før årsrapportmødet, er den pågældende valgt fra dette tidligere tidspunkt samt for den 2-årige valgperiode, der løber fra "årsrapportmødet".
Stk. 3: 1 bestyrelsesmedlem udpeges af Bikuben Fonden af 1989 for perioder på 2 år. Stk. 4: Bestyrelsesmedlemmer kan ikke vælges /genvælges såfremt de i det afsluttede regnskabsår (kalenderåret) er fyldt 70 år eller mere.
- § 5. Bestyrelsen vælger blandt sine medlemmer en formand. Møder indkaldes af formanden eller af et direktionsmedlem.
Stk. 2: Bestyrelsen skal indkaldes til møde, når et bestyrelsesmedlem eller et direktionsmedlem fremsætter ønske herom.
Stk. 3: Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede. Beslutninger træffes ved simpelt stemmeflertal med undtagelse af de i § 12 nævnte beslutninger. I tilfælde af stemmelighed er formandens stemme afgørende.
- § 6. Fondens daglige ledelse varetages af en direktion. Denne ansættes af bestyrelsen.
Stk. 2: Direktionen ansætter det nødvendige øvrige personale efter retningslinier godkendt af bestyrelsen.
- § 7. Fonden tegnes, herunder ved køb, afhændelse og pantsætning af fast ejendom samt ved optagelse af lån, af formanden i forening med et bestyrelsesmedlem eller af en direktør i forening med et bestyrelsesmedlem.
Stk. 2: Bestyrelsen kan meddele fuldmagt til medlemmer af direktionen eller andre. Fuldmagter kan meddeles til en enkelt person eller flere personer i forening.
- § 8. Regnskabsåret er kalenderåret. Årsrapporten udfærdiges af direktionen og skal godkendes af bestyrelsen.
Stk. 2: Årsrapporten revideres af en statsautoriseret revisor, der vælges af bestyrelsen for et år ad gangen.
- § 9. Bestyrelsen træffer bestemmelse om fordeling af overskudsbeløb, der er til rådighed efter årsrapporten.
- § 10. Fonden hæfter for sine forpligtelser alene med sin formue, og der påhviler ikke bestyrelsesmedlemmer eller andre nogen personlig hæftelse i forbindelse med Fondens virksomhed.
- § 11. Nærværende vedtægter suppleres af de bestemmelser, der er fastsat i Lov om erhvervsdrivende fonde.
Stk. 2: Vedtægternes bestemmelser kan ændres efter de i nævnte lov angivne retningslinier.
- § 12. Fondens formue skal ved eventuel opløsning tilfalde alment velgørende eller på anden måde almennyttige formål, herunder formål inden for området for den med Fonden tilsigtede virksomhed.
Stk. 2: Beslutning om indstilling til fondsmyndigheden om opløsning af Fonden kræver 2/3 majoritet i bestyrelsen.

MILEPÆLE I BOLIGFONDENS HISTORIE

Kronologisk oversigt over vigtige begivenheder

Boligfondens forhistorie 1936 - 1968	
1936	Sparekassen Bikuben opretter en særlig byggespareafdeling med henblik på at give almindelige sparere økonomiske muligheder for at blive ejere af eget hus.
1958	Bikuben etablerer byggeselskabet "A/S Mit Hus". Selskabet gennemfører non-profit ejerboligbyggerier i Øverød og Lille Værløse.
1962	Bikuben og Nye Danske etablerer byggeselskabet "A/S af 26. oktober 1962". Aktieselskabet gennemfører non-profit ejerboligbyggerier i Farum og Værløse
1965	Bikuben og Nye Danske etablerer byggeaktieselskabet "6. oktober 1964". Selskabet gennemfører non-profit ejerboligbyggerier i Karlslunde og Solrød. Selskabet erhverver endvidere betydelige byggearealer i Måløv og Skovlunde
1968	De mange byggerier kræver en bedre organisation, og Bikuben beslutter at oprette en selvejende institution (en fond), der skal forestå boligbyggerierne på et non-profit grundlag.

Boligfondens historie efter stiftelsen 1969 - 2009	
1969	Bikuben stifter "Bikubens Bolig Fond" med en fondskapital på 1 mio. kr. Fonden overtager samtidigt aktieselskaberne af 1962 og 1964 med igangværende byggerier. Der ansættes personale og åbnes kontor i København pr. 1. juni 1969.
1970	Sparekassen SDS (og senere sparekasserne Nordjylland, Kronjylland, og Syddjylland samt Regionalbankerne) opretter boligfonde med samme formål og sigte.
1971	Boligfonden overtager ejendomsadministration og drift af Bikubens ejendomme i Københavnsområdet.
1973	Fonden ændrer navn til "Boligfonden Bikuben". Kontoret flyttes til Herlev. Der indgås en samarbejdsaftale med Boligfonden Nordjylland, og der oprettes et afdelingskontor i Århus.
1975	Ved Bikubens fusion med Sparekassen Fyn aftales at oprette et byggekantor på Fyn (i første omgang placeres kontoret dog hos Bikuben i Fredericia!), og Århus-kontoret nedlægges. Boligfonden overtager filialbyggeopgaver for Bikuben.
1976	Der etableres et afdelingskontor i Middelfart pr. 1. august 1976, og Fredericia-kontoret nedlægges.

1979	Boligfondens direktion udvides. Vedtægtsændring, hvor Bikubens kunder udgår som særlig målgruppe, og fondens formål udvides (fra byggeri) til endvidere at bidrage til udviklingen af byggeriet. Nyt bomærke med (Bikubens) sekskant.
1980	Byggekriser med mange usolgte boliger og jordarealer. Underbalance i fonden, men Bikuben garanterer den fortsatte drift. Nybyggede private andelsboliger udvikles som nyt forretningsområde.
1982	Ejendomsadministrationsafdelingen åbner for klienter udenfor Bikuben. Generationsskifte i direktionen. Boligfonden opdeles i selvstændige resultatcentre.
1984	Byggekrisen overstået. Bikuben indskyder 25 mio. kr. som ansvarlig kapital. Grundkapitalen øges fra 1 til 4 mio. kr. ved konvertering af gæld til Bikuben. Boligfonden overtager Boligfonden Nordjyllands aktiviteter og dets kontor i Aalborg.
1985	Formandsskifte. Beslutning om at fonden skal udvikles på et fuldt forretningsmæssigt grundlag. Filialbyggeopgaverne flyttes tilbage til Bikuben. Første offentliggjorte regnskab udviser overskud på 4 mio. kr. og egenkapital på 10 mio. kr.
1986	Vedtægtsændringer som følge af ny fondsløvgivning. Fondens medarbejdere repræsenteres i bestyrelsen. Andelsboligbyggeriet tager fart. Samarbejde med almene boligselskaber indledes.
1987	Strategiske overvejelser fører til opdeling i regioner. Eneret til Kuben-navnet opkøbes. Byggeaktieselskabet 6. oktober 1964 reaktiveres som aktivt selskab (Kuben Erhvervsjendomme). Ungdomsboliger bliver nyt aktivitetsområde.
1988	Hovedkontoret i Herlev flyttes til nye og større lokaler, Herlev Bygade 9, Herlev. Formandsskifte, da den hidtidige formand bliver ny formand for Bikubens bestyrelse. Opkøb af administrationsvirksomheden "De private andelsboliger", Aalborg.
1989	A/S af 26. oktober 1962 reaktiveres under navnet Kuben Administration A/S (Kuben A/S). To datterselskaber stiftes (Kuben Boligbyg og Kuben Ejendomsadministration). Egenkapitalen ultimo 26,5 mio. kr., ansvarlig lånekapital 25,0 mio. kr.
1990	Boligfondens erhvervsaktiviteter overdrages 1. januar til datterselskabet Kuben Administration A/S. Fondens bestyrelse og direktion indtræder som ledelse også i Kuben-koncernen. Aktiekapitalen i Kuben udvides med 100 mio. kr. B-aktier, der nytegnes af Bikuben og Kreditforeningen Danmark, KD.
1991	KD indskyder 10 mio. kr. som fondskapital i Boligfonden. En direktør i KD indvælges i Boligfondens (og dermed Kubens) bestyrelser.
1993	Det strategiske samarbejde mellem Bikuben og KD ophører. Bikuben overtager midlertidigt KD's (nu RD's) aktiepost. En vedtægtsændring fastlægger at mindst to bestyrelsesmedlemmer skal vælges uden for Bikuben-kredsen.
1994	RD's tidl. B-aktiepost i Kuben overtages af Nykredit og Østifterne Forsikring, der begge repræsenteres i Kubens bestyrelse. Fonden fejrer 25-års jubilæum med udgivelse af et debatskrift samt indstiftelse af rejselegatet "Den gule Mursten".
1995	Bikuben fusionerer med Girobank under navnet BG Bank. Den nye direktion ønsker det historiske samarbejde med fonden og Kuben bragt til ophør på sigt.
1996	Langvarige, resultatløse forhandlinger om afhændelse af aktierne i Kuben.
1997	Det strategiske samarbejde mellem Bikuben (BG Bank) og Nykredit ophører.
1998	B-aktionærerne i Kuben indløses og Boligfonden er igen eneaktionær i Kuben-koncernen. Boligfonden skifter navn til Boligfonden Kuben. Fonden erhverver ultimo året domicilejendommen Ragnagade 7, København Ø.
1999	Formandsskifte. Fondens direktør fratræder som adm. direktør i Kuben, men fortsætter som direktør i fonden, der koncentrerer sig om almenyttige aktiviteter. Byggherreprisen introduceres. Fondens grundkapital opskrives til 20 mio. kr.

2001	Boligfonden indgår samarbejdsaftale med fonden RealDania, der overtager 50% af aktierne i Kuben-koncernen. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer udtræder af Boligfondens bestyrelse, men fortsætter i Kubens bestyrelse.
2002	Boligfonden flytter fra Ragnagade til RealDania's domicil, Nicolai Eigtveds Gade 28, København. Generationsskifte i fondens direktion. Fondens egenkapital ultimo er 124 mio. kr., hvoraf kapitalandelen i Kuben udgør 62 mio. kr.
2003	Fonden uddeler første Driftsherrepris (til Rigshospitalet). Nyt bomærke og nyt grafisk design. Kapitalandelen i Kuben øges ved indskud til 85 mio. kr.
2004	Bestyrelsesformanden afgår pga. alder. Den nye formand afgår efter kort tid ved døden, hvorefter fonden igen vælger ny formand.
2005	Fonden uddeler første ProcesPris (til Enemærke og Petersen)
2007	Kuben fraflytter fondens ejendom, Ragnagade 7, som afhændes med gevinst. Egenkapitalen øges til 164 mio. kr., heraf kapitalandel i Kuben 90 mio. kr.
2008	Fonden må pga. behov for rekonstruktion af Kuben A/S afhænde aktierne her til RealDania for én krone, hvorved fonden mister indflydelsen på Kubens videre skæbne. Fondens egenkapital er ultimo reduceret til 46 mio. kr.
2009	Fondens direktør fratræder og fondens sekretariat outsources til Space>Pro. Uddelingerne reduceres. Fonden erhverver en mindre erhvervsejendom på Søborg Hovedgade. Egenkapitalen øget til 65 mio. kr., heraf fondskapital 20 mio. kr.

Kuben - koncernens historie 1990 - 2009	
1990	Kuben A/S overtager pr. 1. januar Boligfondens erhvervsaktiviteter. Fondens bestyrelse og direktion indtræder som ledelse også i Kuben-koncernen. Direktionen udvides. Et udenlandsk datterselskab, Kuben London Ltd., oprettes.
1991	Der etableres yderligere to udenlandske datterselskaber, Kuben Immobilien GmbH, Frankfurt, og Kuben Finance Ltd, Dublin. Kuben erhverver 50% af byggevirksomheden "Andels Bolig Centret", Odense. Aktiviteterne i Aalborg samles.
1992	Ny virksomhedsstruktur med opdeling i to divisioner, byggeri og ejendomsadministration. Der etableres kontor i Kolding samtidigt med at kontoret i Middelfart nedlægges. Der etableres en ejendomsadministrationsafdeling i Odense.
1993	Ændringer i aktionærkredsen. Formandsskifte i bestyrelsen. Kuben overtager BOFO Administration A/S (den tidl. SDS's Boligfond). Drift og Vedligehold etableres som en selvstændig afdeling.
1994	Nykredit og Østifterne indtræder som B-aktionærer. Ny aktionæroverenskomst, hvorefter B-aktionærene repræsenteres i Kubens bestyrelse. Ejendomsadministrationsvirksomheden "Andels-Gruppen A/S" overtages.
1995	Kuben overtager ejendomsadministrationsvirksomheden MultiAdministration, Næstved, og 76% af byggeadministrationselskabet Boplan A/S
1996	Kuben Administration A/S skifter navn til Kuben A/S. Erhvervsmægleraktiviteter afhændes til NY*BO*E A/S.
1997	Andels-Gruppen A/S flytter til hovedkontoret i Herlev.
1998	B-aktionærene indløses, idet Bikuben og Nykredit samtidigt indskyder ansvarlig indskudskapital, der skal afdrages over en femårig periode. Boligfondens formand fratræder som formand for Kuben.

1999	Hovedkontoret flytter til ejendommen Ragnagade 7, erhvervet af Boligfonden. Der etableres driftskontorer i Hamborg og Rostock. Kuben overtager byggeadministrationsvirksomheden Octocon A/S. Generationsskifte i direktionen.
2000	Kuben overtager administrationsvirksomheden Rasmussen Byg og Bo A/S, Hørsholm, og antallet af administrerede boligenheder øges med 2.200.
2001	Fonden RealDania indtræder som 50% aktionær. Det aftales at aktionærerne efter behov tegner for op til 100 mio. kr. ny kapital i Kuben.
2002	Kuben overtager Scharstein Ejendomsadministration ApS, København med 1.500 boligenheder. Egenkapitalen styrkes ved indskud fra Boligfonden og RealDania på 20 mio. kr.
2003	Egenkapitalen styrkes ved indskud fra aktionærerne med yderligere 40 mio. kr. Kuben opnår i året et godt resultat, 12 mio. kr. efter skat; nettoomsætningen er 585 mio. kr., egenkapitalen 170 mio. kr. og soliditeten topper med 21%.
2004	Kuben overtager administrationselskaberne DKB, Aalborg, og Byggeplandata A/S, Århus. Den adm. direktør fratræder på et bestyrelsesmøde i januar og økonomidirektøren konstitueres. En ny direktør tiltræder i efteråret.
2005	Kuben Byfornyelse Danmark S.m.b..A. stiftes med Kuben som 2/3-ejer, og selskabet overtager hovedparten af aktiviteterne i Byfornysesselskabet Danmark. Ny koncernstrategi implementeres. Resultatet efter skat er rekordstort, 43 mio. kr.
2006	Kuben får nyt mantra, nyt logo og nyt design. Aktivitetsniveauet øges stærkt. Nettoomsætningen overstiger en milliard kroner; resultatet er fortsat godt, men kortfristet gæld er øget med 400 mio. kr. og soliditeten reduceret til 17%.
2007	Kuben etablerer udenlandske partnerskaber, herunder medejerskab af elementfabrik i Letland. Hovedsædet flyttes til Jarmers Plads 2. Uro på boligmarkedet bevirker et underskud på 36 mio. kr., og soliditeten falder til 12 %.
2008	Finansiell uro og boligkrise resulterer i fatale tab. Den adm. direktør fratræder og økonomidirektøren konstitueres. Aktierne overtages af Realdania, og videresælges til Dania Capital, der foretager en fuld rekonstruktion. Ubebyggede arealer og usolgte boliger overtages af et selskab i RealDania koncernen.
2009	Kuben Ejendomsadministration overtages af Dan-Ejendomme as. Kuben Management fortsætter driften under det nye ejerskab. Kuben P/S (tidl. Kuben Byg A/S) færdiggør igangværende byggeaktiviteter.

MILEPÆLE I BOLIGFONDENS HISTORIE

Kronologisk oversigt over vigtige begivenheder

Byggesager 1962 – 2008 i kronologisk orden		
<p>Oplysninger om de gennem tiderne gennemførte byggesager i Danmark og Tyskland er samlet i et regneark med følgende data: region, sagsnummer, sagsnavn, byggeriets art og form, antal enheder el. kvm., indflytningsår, adresse, kommune, bygherre, arkitekt m.m. Listen medtager alle byggesager fra de første byggerier i aktieselskabsform i 1960'erne til datterselskabets Kubens byggerier, afsluttede senest 2008, før Boligfondens afhændelse af aktierne i Kuben A/S.</p>		
Sagslisten omfatter	Antal byggesager	Antal boligenheder
Ejeboliger	181	5754
Fritidsboliger	8	462
Andelsboliger	344	7631
Ungdomsboliger	33	1402
Ældreboliger	28	969
Lejeboliger	43	1615
Fritids- og helårsgrunde	42	1097
Erhvervsbyggeri	16	-
Institutioner	10	-
I alt	705	18930
<p>Den gennemsnitlige boligbyggesag gennem tiderne omfatter 28 enheder.</p> <p>Den efterfølgende liste omfatter såvel byggesager i eget regi som byggesager for andre, herunder især andelsboligforeninger.</p> <p>Byggesager i eget regi er: i perioden 1962 - 1969 gennemført af Byggeaktieselskaber, i perioden 1969 - 1989 gennemført af Boligfonden Bikuben i perioden 1990 - 2000 gennemført af datterselskabet Kuben i perioden 2001 - 2008 gennemført af datterselskabet Kuben (50% ejet)</p>		

Byggeriet gennem tiderne, fordelt på tiår

I diagrammet nedenfor er vist boligsagernes fordeling på boligform gennem tiderne.

I 1960'erne gennemførtes et mindre antal byggesager i aktieselskabsregi.

I Boligfondens første tiår, i 1970'erne, omfattede byggesagerne hovedsageligt ejerboligbyggeri, hvortil kom nogle få sager med fritidsboliger og byggemodning, resulterende i en del grundsalg.

I 1980'erne skete et afgørende skift fra byggeri af ejerboliger til byggeri af andelsboliger, som gennem de næste tiår blev dominerende blandt Boligfondens byggesager. Hertil kom et begyndende byggeri af almene boliger og andet udlejningsbyggeri. Samtidigt reduceres ejerboligbyggeriet til en relativ beskeden størrelse.

I 1990'erne øgedes byggeriet markant med et stort antal ungdoms- og ældreboliger, i oversigten betegnet som almene boliger. I årtiet når Boligfondens samlede byggeri det hidtil højeste niveau med 6135 færdiggjorte enheder, hvortil kom 15 større byggesager, omfattende erhvervs- og institutionsbyggeri.

I 2000'erne kom der igen lidt skub i ejerboligbyggeriet, uden at det dog på nogen måde dominerede antallet af færdiggjorte enheder, hvor andelsboligbyggeriet fortsat udgjorde langt den største post. Det bemærkes at sagslisten slutter med byggesager færdiggjort senest 2008.

Indfl.	Område	Sagsnavn	Lokalitet	Kommune	Antal	Art
1963	Region Øst	Kuben	Øverød	Rudersdal	33	ejerboliger
1963	Region Øst	Hejrebakken	Lille Værløse	Furesø	30	ejerboliger
1967	Region Øst	Ryttergårdsvej	Farum	Furesø	50	ejerboliger
1970	Region Øst	Nørreskov Park	Værløse	Furesø	81	ejerboliger
1970	Region Øst	Prinsesseparken	Karlslunde	Greve	133	ejerboliger
1971	Region Øst	Holte Avlsgaard I	Gl. Holte	Rudersdal	110	ejerboliger
1971	Region Øst	Holte Avlsgaard II	Gl. Holte	Rudersdal	1	institution
1971	Region Øst	Nibe I	Nibe	Aalborg	10	ejerboliger
1971	Region Øst	Skovlunde II	Skovlunde	Ballerup	12	erhvervsgrunde
1971	Region Øst	Typehusbyen	Skovlunde	Ballerup	69	ejerboliger
1971	Region Øst	Ålholmparken I	Hillerød	Hillerød	24	ejerboliger
1972	Region Øst	Faxøgaard	Fakse	Faxe	6	ejerboliger
1972	Region Øst	Geelskovparken	Virum	Rudersdal	192	ejerboliger
1972	Region Øst	Nibe II	Nibe	Aalborg	12	ejerboliger
1972	Region Øst	Platanvej I	Frederiksberg	Frederiksberg	54	ejerboliger
1972	Region Øst	Skovlunde III	Skovlunde	Ballerup	32	ejerboliger
1972	Region Øst	Skovlunde IVA	Skovlunde	Ballerup	35	ejerboliger
1972	Region Øst	Skovlunde IVB	Skovlunde	Ballerup	43	ejerboliger
1972	Region Øst	St. Heddinge	Stevns	Faxe	5	ejerboliger
1972	Region Øst	Tune I	Tune	Greve	20	ejerboliger
1972	Region Øst	Ålholmparken II	Hillerød	Hillerød	36	ejerboliger
1973	Region Øst	Humblebæk I	Humblebæk	Fredensborg	19	ejerboliger
1973	Region Øst	Solrød I	Solrød	Solrød	20	ejerboliger
1973	Region Øst	Tune II	Tune	Greve	14	ejerboliger
1974	Region Øst	Solrød II	Solrød	Solrød	82	ejerboliger
1974	Region Øst	Tune III	Tune	Greve	44	ejerboliger
1975	Region Øst	Egedam	Hillerød	Hillerød	138	ejerboliger
1975	Region Øst	Gildbroterrasserne I	Ishøj Strand	Ishøj	68	ejerboliger
1975	Region Øst	Klosterparken	Solrød	Solrød	29	ejerboliger
1975	Region Nord	Louns Bredning	Louns	Vesthimmerland	24	fritidsgrunde
1975	Region Øst	Tune IV	Tune	Greve	44	ejerboliger
1976	Region Øst	Ballen Havn	Samsø	Samsø	14	fritidsboliger
1976	Region Øst	Birkely Vest	Nysted	Guldborgsund	48	fritidsgrunde

1976	Region Øst	Birkely Øst	Nysted	Guldborgsund	11	fritidsboliger
1976	Region Øst	Bringevej 2	Værløse	Furesø	20	ejerboliger
1976	Region Øst	Brønsholmsdalsvej	Kokkedal	Fredensborg	77	ejerboliger
1976	Region Øst	Gildbroterrasserne II	Ishøj Strand	Ishøj	136	ejerboliger
1976	Region Øst	Ishøj centrum	Ishøj	Ishøj	51	ejerboliger
1976	Region Øst	Mårup Skov	Samsø	Samsø	48	fritidsboliger
1976	Region Øst	Park Alle	Dronningmølle	Gribskov	6	fritidsboliger
1976	Region Øst	Platanvej II	Frederiksberg	Frederiksberg	94	ejerboliger
1977	Region Vest	Baldursvej	Grenå	Grenå	12	ejerboliger
1977	Region Øst	Bringevej 1	Værløse	Furesø	24	ejerboliger
1977	Region Øst	Bringevej 3	Værløse	Furesø	52	ejerboliger
1977	Region Nord	DVB, afd. 6 - renov.	Grønlands Torv	Aalborg	1	institution
1977	Region Vest	Erritsø I	Erritsø	Fredericia	21	helårsgrunde
1977	Region Øst	Gildbroterrasserne III	Ishøj Strand	Ishøj	136	ejerboliger
1977	Region Øst	Grenå	Grenå	Grenå	12	ejerboliger
1977	Region Øst	Hjørring Bjerger	Hjørring	Hjørring	102	helårsgrunde
1977	Region Øst	Laveskov I	Humblebæk	Fredensborg	8	ejerboliger
1977	Region Øst	Laveskov II	Humblebæk	Fredensborg	38	ejerboliger
1977	Region Øst	Lodskovvad I	Aalbæk	Frederikshavn	51	fritidsgrunde
1977	Region Øst	Lodskovvad II	Aalbæk	Frederikshavn	43	fritidsgrunde
1977	Region Øst	Læsø Vest	Læsø	Læsø	6	fritidsgrunde
1977	Region Øst	Nordmarken	Læsø	Læsø	40	fritidsgrunde
1977	Region Øst	Pilekæret	Gl. Holte	Rudersdal	23	ejerboliger
1977	Region Øst	SBI-lavenergihus	Humblebæk	Fredensborg	1	ejerboliger
1977	Region Øst	Skjalm Hvidesvej	Asserbo	Frederiksværk	23	fritidsboliger
1977	Region Øst	Svenstrup	Svenstrup	Aalborg	26	ejerboliger
1977	Region Øst	Vangen	Frederikshavn	Frederikshavn	35	helårsgrunde
1978	Region Vest	Erritsø II	Erritsø	Fredericia	23	ejerboliger
1978	Region Vest	Hejrebakken I	Brabrand	Aarhus	15	ejerboliger
1978	Region Øst	Hovmarksgården	Gentofte	Gentofte	23	ejerboliger
1978	Region Øst	Skovbrinken I	Korsør	Korsør	19	helårsgrunde
1978	Region Vest	Stilling I	Stilling	Skanderborg	15	ejerboliger
1978	Region Øst	Tangevej	Skovlunde	Ballerup	56	ejerboliger
1979	Region Øst	Bringevej 4	Værløse	Furesø	84	ejerboliger

1979	Region Øst	Bybjergvej	Skovlunde	Ballerup	67	ejerboliger
1979	Region Vest	Hobro I	Hobro	Hobro	12	ejerboliger
1979	Region Nord	Klosterparken	Hjørring	Hjørring	10	ejerboliger
1979	Region Øst	Kratvej I	Måløv	Ballerup	53	ejerboliger
1979	Region Nord	Kronosvej	Aalborg SØ	Aalborg	20	ejerboliger
1979	Region Øst	Lersøhus	København Ø	København	115	ejerboliger
1979	Region Øst	Munkerup I	Dronningmølle	Gribskov	15	ejerboliger
1979	Region Øst	Munkerup II	Dronningmølle	Gribskov	29	fritidsgrunde
1979	Region Øst	Norsvej	Frederiksberg	Frederiksberg	54	ejerboliger
1979	Region Vest	Nr. Bjert	Nr. Bjert	Kolding	21	helårsgrunde
1979	Region Øst	Skodsborgparken	Skodsborg	Rudersdal	57	ejerboliger
1979	Region Øst	Skovbrinken II	Korsør	Korsør	5	ejerboliger
1979	Region Vest	Strandby Plads	Hjerting	Esbjerg	66	ejerboliger
1979	Region Øst	Sveasvej	Frederiksberg	Frederiksberg	51	ejerboliger
1979	Region Vest	Thurø Bund	Thurø	Svendborg	25	fritidsboliger
1980	Region Vest	Erritsø III	Erritsø	Fredericia	13	ejerboliger
1980	Region Nord	Nordmarken	Læsø	Læsø	15	fritidsgrunde
1980	Region Nord	Nordstrand	Frederikshavn	Frederikshavn	112	ejerboliger
1980	Region Vest	Strandvejen	Ballen	Samsø	1	ejerboliger
1981	Region Øst	Asgård I	Klinten	Frederikssund	7	ejerboliger
1981	Region Øst	Bernhard Bangs Alle	Frederiksberg	Frederiksberg	29	ejerboliger
1981	Region Vest	Filosofgangen	Odense C	Odense	106	ejerboliger
1981	Region Vest	Hejrebakken II	Brabrand	Aarhus	10	ejerboliger
1981	Region Øst	Katrinelyst	Sorø	Sorø	3	ejerboliger
1981	Region Øst	Katrinelyst	Sorø	Sorø	5	helårsgrunde
1981	Region Øst	Kratvej II	Måløv	Ballerup	78	ejerboliger
1981	Region Øst	Lavenerghuse	Måløv	Ballerup	9	ejerboliger
1981	Region Vest	Nøjsomheden	Aarhus	Aarhus	1	ejerboliger
1981	Region Vest	Storebæltsvænget	Skrillinge	Middelfart	10	ejerboliger
1981	Region Øst	Veksø I	Stenløse	Egedal	6	ejerboliger
1982	Region Øst	Christianshus	Hørsholm	Hørsholm	1	kontorbyggeri
1982	Region Øst	Farumbo I	Farum	Furesø	14	andelsboliger
1982	Region Øst	Fuglsangpark I	Farum	Furesø	45	almene boliger
1982	Region Øst	Hundige I	Hundige	Greve	40	andelsboliger

1982	Region Vest	Lindbjerg	Aabenraa	Aabenraa	15	helårsgrunde
1982	Region Øst	Veksø II	Stenløse	Egedal	6	ejerboliger
1982	Region Vest	Æblehaven	Strandhuse	Kolding	9	ejerboliger
1983	Region Øst	Asgård II	Klinten	Frederikssund	9	andelsboliger
1983	Region Øst	Asgård III	Klinten	Frederikssund	13	helårsgrunde
1983	Region Øst	Hundige II	Hundige	Greve	43	andelsboliger
1983	Region Øst	Ndr. Fasanvej	Frederiksberg	Frederiksberg	36	andelsboliger
1983	Region Øst	Veksø III	Stenløse	Egedal	5	ejerboliger
1983	Region Øst	Veksø IV	Stenløse	Egedal	10	ejerboliger
1983	Region Vest	Vestervang I	Aarhus C	Aarhus	162	ejerboliger
1984	Region Øst	Asgård IV	Klinten	Frederikssund	19	helårsgrunde
1984	Region Vest	Brogård I	Kolding	Kolding	16	andelsboliger
1984	Region Vest	Drivhuset	Randers	Randers	18	bofællesskab
1984	Region Øst	Farumbo II	Farum	Furesø	24	andelsboliger
1984	Region Øst	Farumbo III	Farum	Furesø	16	andelsboliger
1984	Region Øst	Fuglsangpark II	Farum	Furesø	84	almene boliger
1984	Region Øst	Gl. Ege	Holte	Rudersdal	42	helårsgrunde
1984	Region Øst	Hundige III	Hundige	Greve	32	andelsboliger
1984	Region Øst	Katrinelyst I	Sorø	Sorø	8	andelsboliger
1984	Region Øst	Kratvej III	Måløv	Ballerup	38	andelsboliger
1984	Region Vest	Storebæltsvænget	Skrillinge	Middelfart	12	andelsboliger
1984	Region Øst	Veksø V	Stenløse	Egedal	9	ejerboliger
1984	Region Vest	Vestervang I I	Aarhus C	Aarhus	54	ejerboliger
1985	Region Øst	Aspehaven	Hillerød	Hillerød	30	andelsboliger
1985	Region Vest	Bergmannsvænget	Thurø	Svendborg	18	andelsboliger
1985	Region Øst	Birkehaven	Hillerød	Hillerød	30	andelsboliger
1985	Region Vest	Brogård II	Kolding	Kolding	20	andelsboliger
1985	Region Øst	Egeparken I	Nærum	Rudersdal	49	andelsboliger
1985	Region Øst	Egeparken II	Nærum	Rudersdal	34	andelsboliger
1985	Region Øst	Egeparken III	Nærum	Rudersdal	29	ejerboliger
1985	Region Nord	Kandestederne	Kandestederne	Frederikshavn	60	fritidsboliger
1985	Region Øst	Katrinelyst	Sorø	Sorø	13	helårsgrunde
1985	Region Øst	Kattebjerg	Næstved	Næstved	20	andelsboliger
1985	Region Øst	Kroparken	Værløse	Furesø	27	andelsboliger

1985	Region Nord	Kvansletten	Saltum	Jammerbugt	30	fritidsgrunde
1985	Region Øst	Landgreven	København K	København	1	kontorbyggeri
1985	Region Vest	Lindbjerg	Aabenraa	Aabenraa	15	andelsboliger
1985	Region Vest	Lindbjerg	Aabenraa	Aabenraa	18	helårsgrunde
1985	Region Vest	Munkebo	Munkebo	Kerteminde	20	andelsboliger
1985	Region Øst	Nivå Bypark I	Kokkedal	Fredensborg	47	andelsboliger
1985	Region Vest	Skt. Klemens I	Skt. Klemens	Odense	18	andelsboliger
1985	Region Øst	Virumgård	Sorgenfri	Lyngby-Tårnbæk	42	andelsboliger
1985	Region Vest	Æblehaven I	Strandhuse	Kolding	12	andelsboliger
1985	Region Vest	Æblevænget	Nr. Bjert	Kolding	12	ejerboliger
1986	Region Øst	BK 14	Høje Taastrup	Høje-Taastrup	20	andelsboliger
1986	Region Nord	Bohrparken	Aalborg Øst	Aalborg	52	andelsboliger
1986	Region Øst	Egeparken IV	Nærum	Rudersdal	30	ejerboliger
1986	Region Vest	Hørup Hav	Sydals	Tønder	18	andelsboliger
1986	Region Vest	Karen Blixensvej	Ikast	Ikast-Brande	17	andelsboliger
1986	Region Øst	Kratvej IV	Måløv	Ballerup	50	andelsboliger
1986	Region Vest	Lillnæs I	Erritsø	Fredericia	14	andelsboliger
1986	Region Vest	Lindbjerg II	Aabenraa	Aabenraa	20	andelsboliger
1986	Region Nord	Lodskovvad III	Lodskovvad	Frederikshavn	12	fritidsgrunde
1986	Region Øst	Lykkebækparken I	Køge	Køge	37	andelsboliger
1986	Region Øst	Lykkebækparken II	Køge	Køge	36	andelsboliger
1986	Region Øst	Moseklyngen	Højby	Odsherred	17	andelsboliger
1986	Region Nord	Nordjysk Kollegium	Aalborg Øst	Aalborg	120	ungdomsboliger
1986	Region Nord	Skovparken	Hasseris	Aalborg	43	andelsboliger
1986	Region Vest	Skt. Klemens II	Skt. Klemens	Odense	18	andelsboliger
1986	Region Vest	Storebæltsvænget	Skrillinge	Middelfart	19	andelsboliger
1986	Region Vest	Thorshammer	Skive	Skive	20	bofællesskab
1986	Region Vest	Vestervang III	Aarhus	Aarhus	124	lejerboliger
1987	Region Vest	Blangstedgård	Odense	Odense	22	bofællesskab
1987	Region Nord	Bykrogen	Aalborg SV	Aalborg	42	andelsboliger
1987	Region Øst	Damgården 1	Albertslund	Albertslund	40	andelsboliger
1987	Region Øst	Damgården 2	Albertslund	Albertslund	47	andelsboliger
1987	Region Øst	Damgården 3	Albertslund	Albertslund	42	andelsboliger
1987	Region Nord	Genefkegården	Hobro	Hobro	17	andelsboliger

1987	Region Øst	HHS	Hillerød	Hillerød	8	ejerboliger
1987	Region Vest	Holmpladsen	Løgumkloster	Tønder	15	andelsboliger
1987	Region Øst	Katrinelyst II	Sorø	Sorø	12	andelsboliger
1987	Region Vest	Lillenæs II	Erritsø	Fredericia	11	andelsboliger
1987	Region Øst	Lykkebækparken III	Køge	Køge	31	andelsboliger
1987	Region Øst	Nivå Bypark II	Kokkedal	Fredensborg	47	andelsboliger
1987	Region Vest	Sandnæsvej	Vejle	Vejle	20	andelsboliger
1987	Region Vest	Solfang	Erritsø	Fredericia	20	bofællesskab
1987	Region Vest	Storebæltsvænget III	Middelfart	Middelfart	20	andelsboliger
1987	Region Øst	Torstorp I	Høje Taastrup	Høje-Taastrup	33	andelsboliger
1987	Region Øst	Torstorp II	Høje Taastrup	Høje-Taastrup	38	andelsboliger
1987	Region Øst	Torstorp III	Høje Taastrup	Høje-Taastrup	34	andelsboliger
1987	Region Vest	Vidjekjær	Gram	Skanderborg	20	andelsboliger
1987	Region Vest	Æblehaven	Nr. Bjert	Kolding	10	helårsgrunde
1988	Region Nord	AB Hjørring Bjerger	Hjørring	Hjørring	18	andelsboliger
1988	Region Nord	AB Houkær I	Asmild	Viborg	20	andelsboliger
1988	Region Nord	AB Ravndalen I	Vodskov	Aalborg	35	andelsboliger
1988	Region Vest	AB Toppen	Middelfart	Middelfart	25	andelsboliger
1988	Region Nord	AB Uggerhalne	Uggerhalne	Aalborg	12	andelsboliger
1988	Region Øst	BB	Hillerød	Hillerød	7	ejerboliger
1988	Region Øst	Damgården 4	Albertslund	Albertslund	48	andelsboliger
1988	Region Øst	Damgården 5	Albertslund	Albertslund	43	andelsboliger
1988	Region Vest	Elipsen I	Skærbæk	Fredericia	14	andelsboliger
1988	Region Vest	Engdraget I	Billund	Billund	16	andelsboliger
1988	Region Øst	Fælles	Hillerød	Hillerød	4	ejerboliger
1988	Region Nord	Hestia	Gug	Aalborg	42	andelsboliger
1988	Region Nord	Kirketoften	Hobro	Hobro	22	andelsboliger
1988	Region Øst	Klinten I	Korsør	Korsør	20	andelsboliger
1988	Region Vest	Kongshøj Allé	Kerteminde	Kerteminde	23	andelsboliger
1988	Region Øst	Skolegade	Slagelse	Slagelse	6	andelsboliger
1988	Region Nord	Sognefogedgården	Tapdrup	Viborg	12	andelsboliger
1988	Region Nord	Strandparken	Sæby	Frederikshavn	25	andelsboliger
1988	Region Nord	UB Danmarksgade	Aalborg	Aalborg	26	ungdomsboliger
1988	Region Vest	Æblehaven II	Strandhuse	Kolding	10	andelsboliger

1988	Region Vest	Æblehaven III	Nr. Bjert	Kolding	8	andelsboliger
1989	Region Nord	AB Houlkær II	Asmild	Viborg	18	andelsboliger
1989	Region Nord	AB Ravndalen II	Vodskov	Aalborg	42	andelsboliger
1989	Region Nord	AB Tusborgvej	Vodskov	Aalborg	33	andelsboliger
1989	Region Øst	Birkeskoven	Glostrup	Glostrup	27	andelsboliger
1989	Region Øst	Damgården 6	Albertslund	Albertslund	46	andelsboliger
1989	Region Øst	Damgården 7	Albertslund	Albertslund	47	andelsboliger
1989	Region Øst	Egholm	Slagelse	Slagelse	36	andelsboliger
1989	Region Vest	Hjerting	Esbjerg	Esbjerg	26	andelsboliger
1989	Region Nord	Hornum Boligforening	Hornum	Vesthimmerland	10	lejeboliger
1989	Region Vest	Højvang	Esbjerg	Esbjerg	24	andelsboliger
1989	Region Øst	Katrinelyst III	Sorø	Sorø	8	andelsboliger
1989	Region Øst	Klinten II	Korsør	Korsør	20	andelsboliger
1989	Region Nord	Knasten	Gistrup	Aalborg	39	andelsboliger
1989	Region Vest	Majsvænget	Malling	Aarhus	40	andelsboliger
1989	Region Vest	Møllegården	Middelfart	Middelfart	25	andelsboliger
1989	Region Øst	Pile Allé	Frederiksberg	Frederiksberg	25	lejeboliger
1989	Region Øst	Svingelen	Næstved	Næstved	14	andelsboliger
1989	Region Vest	Thanesvej	Skanderborg	Skanderborg	18	andelsboliger
1989	Region Vest	Tronne Allé I	Nyborg	Nyborg	16	andelsboliger
1989	Region Vest	Æblehaven V	Nr. Bjert	Kolding	8	andelsboliger
1989	Region Øst	Ågade I	Frederikssund	Frederikssund	30	lejeboliger
1990	Region Nord	AB Gartneriet	Nørresundby	Aalborg	11	andelsboliger
1990	Region Nord	AB Møgelhøj	Gug	Aalborg	28	andelsboliger
1990	Region Nord	AB Rebslagergården I	Viborg	Viborg	21	andelsboliger
1990	Region Nord	AB Sdr. Nørgaard	Gl. Hasseris	Aalborg	12	andelsboliger
1990	Region Øst	Damgården 8	Albertslund	Albertslund	43	andelsboliger
1990	Region Øst	Damgården 9	Albertslund	Albertslund	40	andelsboliger
1990	Region Vest	Elipsen II	Skærbæk	Fredericia	8	andelsboliger
1990	Region Vest	Engdraget II	Billund	Billund	16	andelsboliger
1990	Region Vest	Erhvervsgården	Kolding	Kolding	1	erhvervslokaler
1990	Region Vest	Fuglebakken	Fredericia	Fredericia	14	andelsboliger
1990	Region Øst	Hamletsgade	København N	København	16	andelsboliger
1990	Region Vest	Havkærvænget	Tilst	Aarhus	13	andelsboliger

1990	Region Vest	Hempel Plougs Vej	Faaborg	Fåborg-Midtfyn	8	andelsboliger
1990	Region Øst	Herregårdsparken I	Roskilde	Roskilde	52	andelsboliger
1990	Region Øst	Herregårdsparken II	Roskilde	Roskilde	52	andelsboliger
1990	Region Vest	Hjortshøj I	Hjortshøj	Aarhus	18	andelsboliger
1990	Region Vest	Husumvej	Dybbøl	Sønderborg	19	andelsboliger
1990	Region Øst	Kastanien	Vanløse	København	32	andelsboliger
1990	Region Øst	Kirsebærhaven	Farum	Furesø	20	andelsboliger
1990	Region Nord	Mikkelsens Hotel	Løgstør	Vesthimmerland	20	lejeboliger
1990	Region Nord	Nøvling	Nøvling	Aalborg	8	andelsboliger
1990	Region Vest	P.N. Lagonis Vej I	Vojens	Haderslev	11	andelsboliger
1990	Region Nord	Sindholtparken I	Hadsund	Hadsund	16	andelsboliger
1990	Region Nord	Skyttehusene I	Helsted	Randers	8	andelsboliger
1990	Region Øst	Skårupvej I	Hvidovre	Hvidovre	36	andelsboliger
1990	Region Øst	Skårupvej II	Hvidovre	Hvidovre	36	andelsboliger
1990	Region Øst	Snebærhaven I	Albertslund	Albertslund	20	andelsboliger
1990	Region Vest	Tonrå	Gedved	Horsens	14	andelsboliger
1990	Region Øst	Ågade II	Frederikssund	Frederikssund	25	andelsboliger
1991	Region Vest	Bredgade/Tøndervej	Kolding	Kolding	1	erhvervslokaler
1991	Region Vest	Bredgade/Tøndervej	Kolding	Kolding	34	lejeboliger
1991	Region Øst	Brillerne	Gl. Holte	Rudersdal	45	andelsboliger
1991	Region Vest	Børsen	Ringsted	Ringsted	31	ældreboliger
1991	Region Vest	Engdraget I	Svendborg	Svendborg	20	andelsboliger
1991	Region Øst	Gadekæret	Ejby	Glostrup	11	andelsboliger
1991	Region Nord	Gug Alper	Gug	Aalborg	32	andelsboliger
1991	Region Øst	Herregårdsparken III	Roskilde	Roskilde	16	andelsboliger
1991	Region Øst	Holsted Nord	Næstved	Næstved	22	andelsboliger
1991	Region Vest	Landø I	Haarby	Assens	11	andelsboliger
1991	Region Vest	Landø II	Haarby	Haarby	12	ungdomsboliger
1991	Region Vest	Lægaardsvej	Holstebro	Holstebro	20	andelsboliger
1991	Region Vest	Oversøvej I	Dybbøl	Sønderborg	19	andelsboliger
1991	Region Vest	Papirgården	Odense	Odense	33	ældreboliger
1991	Region Øst	Rolighed	Sorø	Sorø	9	andelsboliger
1991	Region Nord	Skyttehusene II	Helsted	Randers	12	andelsboliger
1991	Region Vest	Sleipnervænget I	Assens	Assens	19	andelsboliger

1991	Region Vest	Sleipnervænget II	Assens	Assens	19	andelsboliger
1991	Region Vest	Torsted Vest	Horsens	Horsens	52	almene boliger
1991	Region Nord	UB Skelbækvej	Hjørring	Hjørring	30	ungdomsboliger
1992	Region Nord	AB af 1/1-89	Hasseris	Aalborg	8	ungdomsboliger
1992	Region Nord	AB Præstegårdshaven	Hjallerup	Hjallerup	10	andelsboliger
1992	Region Vest	AB Solkrogen	Middelfart	Middelfart	12	andelsboliger
1992	Region Nord	AB Stolpedalen	Hasseris	Aalborg	28	andelsboliger
1992	Region Øst	Alléen	Tårnby	Tårnby	27	andelsboliger
1992	Region Vest	Bag Skolen	Søderløkke, Bov	Aabenraa	12	andelsboliger
1992	Region Vest	Banegårdsgade	Aarhus	Aarhus	27	ældreboliger
1992	Region Øst	Bymidten	Glostrup	Glostrup	19	andelsboliger
1992	Region Vest	Cityhjørnet	Herning	Herning	14	andelsboliger
1992	Region Vest	Fjordgården	Faaborg	Faaborg	8	andelsboliger
1992	Region Vest	Guderup	Nordborg	Sønderborg	12	andelsboliger
1992	Region Vest	Hjortshøj II	Hjortshøj	Aarhus	22	andelsboliger
1992	Region Vest	Højgårdhave I	Haderslev	Haderslev	14	andelsboliger
1992	Region Vest	Jørgen Kroghs Vej	Ikast	Ikast-Brande	17	andelsboliger
1992	Region Øst	Klinten III	Korsør	Korsør	8	andelsboliger
1992	Region Vest	Kraches Gård	Fredericia	Fredericia	1	erhvervslokaler
1992	Region Vest	Kraches Gård	Fredericia	Fredericia	36	ungdomsboliger
1992	Region Nord	Rebslagergården II	Viborg	Viborg	19	andelsboliger
1992	Region Vest	Roesskovvej	Odense	Odense	100	lejeboliger
1992	Region Nord	Rønbjerg	Rønbjerg	Vesthimmerland	275	fritidsboliger
1992	Region Øst	Skolehaven	Ballerup	Ballerup	10	andelsboliger
1992	Region Øst	Smedegården	Lejre	Lejre	18	andelsboliger
1992	Region Øst	Snebærhaven II	Albertslund	Albertslund	20	andelsboliger
1992	Region Øst	Tømmergården	Græsted	Gribskov	12	andelsboliger
1992	Region Nord	Vadum I	Vadum	Aalborg	21	lejeboliger
1993	Region Vest	“Lille Amalienborg”	Haderslev	Haderslev	58	ældreboliger
1993	Region Nord	AB Ladepladsen	Løkken	Hjørring	9	andelsboliger
1993	Region Vest	AB Margretheparken III	Sønderborg	Sønderborg	18	andelsboliger
1993	Region Vest	AB Margretheparken I-V	Sønderborg	Sønderborg	15	andelsboliger
1993	Region Nord	AB Ravndalen III	Vodskov	Aalborg	8	andelsboliger
1993	Region Nord	AB Runestenen	Svenstrup	Aalborg	15	andelsboliger

1993	Region Øst	Bekkasinvej	Roskilde	Roskilde	27	andelsboliger
1993	Region Nord	D.S.I. Kollegiet	Skagen	Frederikshavn	28	ungdomsboliger
1993	Region Øst	Egeskoven	Glostrup	Glostrup	30	andelsboliger
1993	Region Nord	Gravene	Viborg	Viborg	1	erhvervslokaler
1993	Region Øst	Gåseageren	Roskilde	Roskilde	24	andelsboliger
1993	Region Vest	Klinkbjerg	Aabenraa	Aabenraa	14	ungdomsboliger
1993	Region Vest	Lindegårdsvej	Herning	Herning	10	andelsboliger
1993	Region Nord	Nørresøhus	Viborg	Viborg	15	andelsboliger
1993	Region Vest	Oversøvej II	Dybbøl	Sønderborg	19	andelsboliger
1993	Region Øst	Parkloden	Måløv	Ballerup	34	ejerboliger
1993	Region Vest	Peberlyk	Aabenraa	Aabenraa	1	erhvervslokaler
1993	Region Øst	Poppelhøj	Kokkedal	Fredensborg	32	andelsboliger
1993	Region Vest	Poppelparken	Langeskov	Kerteminde	8	andelsboliger
1993	Region Øst	Rosenhaven	Trundholm	Odsherred	9	andelsboliger
1993	Region Vest	Skovlyk	Vollerup	Sønderborg	8	andelsboliger
1993	Region Nord	Skrågade 10	Nørresundby	Aalborg	1	erhvervslokaler
1993	Region Nord	Skrågade 4	Nørresundby	Aalborg	1	erhvervslokaler
1993	Region Øst	Snebærhaven III	Albertslund	Albertslund	25	andelsboliger
1993	Region Nord	Stolpedalsparken	Hasseris	Aalborg	30	andelsboliger
1993	Region Nord	UB Skrågade	Nørresundby	Aalborg	36	ungdomsboliger
1993	Region Øst	Vandtårnet	Herlev	Herlev	20	andelsboliger
1993	Region Vest	Vingården	Odense	Odense	48	ældreboliger
1993	Region Vest	Æblevænget I	Nr. Bjert	Kolding	21	andelsboliger
1994	Region Vest	AB Margretheparken IV	Sønderborg	Sønderborg	24	andelsboliger
1994	Region Vest	AB Margretheparken V	Sønderborg	Sønderborg	72	andelsboliger
1994	Region Nord	AB Posthaven II	Grenå	Grenå	9	andelsboliger
1994	Region Nord	AB Rebslagergården	Brønderslev	Brønderslev	8	andelsboliger
1994	Tyskland	Bad Oldesloe I	Bad Oldesloe	Schleswig-Holstein	23	ejerboliger
1994	Region Nord	Birkelse	Birkelse	Aabybro	13	ældreboliger
1994	Region Vest	Blegdamsvej	København N	København	79	ældreboliger
1994	Region Øst	Grønlunds Allé	Rødovre	Rødovre	23	andelsboliger
1994	Region Øst	Gåseageren	Roskilde	Roskilde	5	andelsboliger
1994	Region Nord	Haverslev	Haverslev	Rebild	8	lejeboliger
1994	Region Vest	Højgårdhave II	Haderslev	Haderslev	12	andelsboliger

1994	Region Vest	Kikkebjergvej	Fanø	Fanø	9	andelsboliger
1994	Region Vest	Kriegersvej 17-19	Aarhus	Aarhus	9	lejeboliger
1994	Region Vest	Landts Gård	Herning	Herning	12	andelsboliger
1994	Region Nord	Mariager I	Mariager	Mariager	9	lejeboliger
1994	Region Øst	Mirabellehaven	Jyllinge	Roskilde	15	andelsboliger
1994	Region Øst	Museumshaven 1	Næstved	Næstved	32	andelsboliger
1994	Region Nord	Nørager, Bymidten	Haverslev	Rebild	8	lejeboliger
1994	Region Vest	Posekær II	Fjordløkke	Aabenraa	8	andelsboliger
1994	Tyskland	Rövershagen	Rövershagen	Meckl.Vorpommern	25	ejerboliger
1994	Region Vest	Sleipnervænget II	Assens	Assens	8	andelsboliger
1994	Region Vest	Søndergade	Middelfart	Middelfart	21	andelsboliger
1994	Region Nord	Vadum II	Vadum	Aalborg	22	lejeboliger
1994	Tyskland	Waltrop I	Waltrop	Nordrhein-Westfalen	22	ejerboliger
1995	Region Nord	Aktivitetcenter Houlkær	Viborg	Viborg	1	institution
1995	Region Nord	Blegkilde Kollegiet	Aalborg	Aalborg	75	ungdomsboliger
1995	Tyskland	Büdelsdorf I	Büdelsdorf	Schleswig-Holstein	48	ejerboliger
1995	Tyskland	Eckernförde I	Eckernförde	Schleswig-Holstein	27	ejerboliger
1995	Tyskland	Eckernförde II	Eckernförde	Schleswig-Holstein	23	ejerboliger
1995	Region Vest	Egestads Hus	Aalborg	Aalborg	26	ældreboliger
1995	Region Vest	Engdraget II	Svendborg	Svendborg	20	andelsboliger
1995	Region Nord	Enggården, afd. 1	Nibe	Nibe	18	lejeboliger
1995	Region Vest	Filosofgangen II	Odense	Odense	27	lejeboliger
1995	Region Vest	Fjordholt	Æblehaven	Kolding	17	lejeboliger
1995	Region Nord	Hornum Boligf. afd. V	Aars	Vesthimmerland	6	lejeboliger
1995	Region Nord	Højhuset, renovering	Grønlands Torv	Aalborg	180	lejeboliger
1995	Region Øst	Kvarte Lagkage I	Dragør	Dragør	43	andelsboliger
1995	Region Nord	Mariager II	Mariager	Mariager	11	lejeboliger
1995	Region Nord	Merkurkollegiet	Viborg	Viborg	50	ungdomsboliger
1995	Region Øst	Museumshaven 2	Næstved	Næstved	16	andelsboliger
1995	Region Vest	Mårup	Mårup	Samsø	7	fritidsgrunde
1995	Region Nord	Nørager Boligselsk.III	Nørager	Rebild	8	lejeboliger
1995	Region Nord	Onsholtvej I	Viby	Aarhus	20	andelsboliger
1995	Region Vest	Posekær III	Fjordmarken	Aabenraa	16	andelsboliger
1995	Region Nord	Råens Minde	Hasseri	Aalborg	14	andelsboliger

1995	Tyskland	Sanitz	Sanitz	Meckl.Vorpommern	20	ejerboliger
1995	Region Nord	Skagen Kollegium	Skagen	Frederikshavn	28	ungdomsboliger
1995	Region Nord	Stolpedalsparken JTAS	Hasseris	Aalborg	29	lejeboliger
1995	Region Vest	Søndergade/Nybro	Aabenraa	Aabenraa	26	ungdomsboliger
1995	Region Øst	Søparken	Øverød	Rudersdal	28	andelsboliger
1995	Region Øst	Thorsgade	København N	København	18	ældreboliger
1995	Region Nord	UB Volden 7	Viborg	Viborg	11	ungdomsboliger
1995	Region Vest	Æblevænget	Nr. Bjert	Kolding	16	andelsboliger
1995	Region Nord	Ældre Bo	Viborg	Viborg	28	ældreboliger
1996	Region Nord	AB Fiskergården I	Helsted	Randers	20	andelsboliger
1996	Region Nord	AB Sønderbro	Aalborg	Aalborg	34	andelsboliger
1996	Tyskland	Büdelsdorf II	Büdelsdorf	Schleswig-Holstein	22	ejerboliger
1996	Region Vest	Dalgasgade	Herning	Herning	17	andelsboliger
1996	Region Vest	Divelshul 1-3	Kolding	Kolding	32	ungdomsboliger
1996	Region Nord	DVB, afd. 14 - renov.	Frederikshavn	Frederikshavn	60	lejeboliger
1996	Region Nord	DVB, afd. 19 (Thermie)	Gug	Aalborg	14	lejeboliger
1996	Region Nord	DVB, afd. 4 - renov.	Grønlands Torv	Aalborg	80	lejeboliger
1996	Region Øst	Emil Pipersvej	Lyngby	Lyngby-Tårnbæk	1	institution
1996	Region Øst	Emil Pipersvej	Lyngby	Lyngby-Tårnbæk	24	ældreboliger
1996	Region Øst	Frederiksbergcentret	Frederiksberg	Frederiksberg	1	butikcenter
1996	Region Øst	Furesøgård I	Farum	Furesø	18	ejerboliger
1996	Region Nord	Gravene	Viborg	Viborg	22	lejeboliger
1996	Tyskland	Husum	Husum	Schleswig-Holstein	33	ejerboliger
1996	Tyskland	Kirchdorf	Poel	Meckl.Vorpommern	38	ejerboliger
1996	Region Øst	Klinten IV	Korsør	Korsør	8	andelsboliger
1996	Region Øst	Kvarte Lagkage II	Dragør	Dragør	18	andelsboliger
1996	Region Øst	Museumshaven 3	Næstved	Næstved	36	andelsboliger
1996	Region Vest	Møllebakken	Sønderborg	Sønderborg	20	andelsboliger
1996	Region Vest	Nørregade	Skanderborg	Skanderborg	16	andelsboliger
1996	Region Vest	Skolegade 13	Tarm	Ringkøbing-Skjern	19	ungdomsboliger
1996	Region Øst	Spurve-/Bogfinkevej	Høje Taastrup	Høje-Taastrup	46	ældreboliger
1996	Region Nord	Umanakvej, renovering	Grønlands Torv	Aalborg	24	lejeboliger
1996	Region Vest	Ved Skrænten	Silkeborg	Silkeborg	51	lejeboliger
1996	Region Vest	Ved Terningen	Svendborg	Svendborg	22	andelsboliger

1996	Region Vest	Vindmøllegade	Løgumkloster	Tønder	11	andelsboliger
1996	Tyskland	Waltrop II	Waltrop	Nordrhein-Westfalen	20	ejerboliger
1997	Region Nord	AB Christiansgave	Hjørring	Hjørring	11	andelsboliger
1997	Region Vest	AB Hr. Knuds Vej	Mejrup	Holstebro	10	andelsboliger
1997	Tyskland	Bad Oldesloe II	Bad Oldesloe	Schleswig-Holstein	8	ejerboliger
1997	Region Øst	Birkeparken	Holbæk	Holbæk	32	andelsboliger
1997	Tyskland	De Elvkieker	Grünendeich	Niedersachsen	41	ejerboliger
1997	Region Nord	Fiskergården II	Helsted	Randers	12	andelsboliger
1997	Tyskland	Kägsdorf	Kägsdorf	Meckl.Vorpommern	32	ejerboliger
1997	Tyskland	Nienhagen	Nienhagen	Meckl.Vorpommern	23	ejerboliger
1997	Region Nord	Nordjysk Kollegium	Aalborg Øst	Aalborg	52	ungdomsboliger
1997	Region Vest	Skoleparken	Holstebro	Holstebro	8	andelsboliger
1997	Region Øst	Sølodden	Måløv	Ballerup	48	ejerboliger
1997	Region Vest	Vandkraftsøen	Holstebro	Holstebro	20	andelsboliger
1997	Region Vest	Ved Fyret	Strib	Middelfart	9	helårsgrunde
1997	Tyskland	Wustermark I	Wustermark	Brandenburg	8	ejerboliger
1997	Region Nord	ÆB Lykkes Gård	Løgstør	Vesthimmerland	15	ældreboliger
1997	Region Vest	Æblevænget III	Nr. Bjert	Kolding	25	andelsboliger
1998	Region Vest	“Det gamle bryggeri”	Vejle	Vejle	14	andelsboliger
1998	Region Vest	AB Kirkely	Vildbjerg	Herning	12	andelsboliger
1998	Region Nord	AB Sindholtsparken II	Hadsund	Hadsund	9	andelsboliger
1998	Region Nord	AB Stationsparken I	Hadsten	Hadsten	28	andelsboliger
1998	Region Nord	AB Tjørnevej	Ø. Brønderslev	Brønderslev	10	andelsboliger
1998	Tyskland	Ahrensburg	Ahrensburg	Schleswig-Holstein	11	ejerboliger
1998	Region Vest	Byvangen	Stensballe	Horsens	10	andelsboliger
1998	Region Nord	DVB, afd 20	Gug	Aalborg	10	lejeboliger
1998	Tyskland	Eckernförde III	Eckernförde	Schleswig-Holstein	7	ejerboliger
1998	Region Nord	Folkets Hus	Nørresundby	Aalborg	26	ungdomsboliger
1998	Region Øst	Furesøgård II	Farum	Furesø	28	ejerboliger
1998	Region Nord	Heravej	Gug	Aalborg	10	lejeboliger
1998	Region Vest	Hørup Bygade I	Sydals	Tønder	12	andelsboliger
1998	Region Øst	Ibsgården I	Himmelev	Roskilde	10	ejerboliger
1998	Region Øst	Ibsgården II	Himmelev	Roskilde	15	ejerboliger
1998	Region Vest	Købmagergade 29 A+B	Fredericia	Fredericia	16	ungdomsboliger

1998	Region Øst	Lilliendalsvej	Glostrup	Glostrup	24	ældreboliger
1998	Region Vest	Meldals Have	Faaborg	Faaborg-Midtfyn	16	andelsboliger
1998	Region Vest	P.N. Lagonis Vej II	Vojens	Haderslev	10	andelsboliger
1998	Tyskland	Schnelsen	Hamburg	Hamburg	24	ejerboliger
1998	Region Nord	Skagen Kollegium	Skagen	Frederikshavn	12	ungdomsboliger
1998	Region Vest	Sleipnervænget III	Assens	Assens	8	andelsboliger
1998	Region Øst	Solgården	Lyngby	Lyngby-Tårnbæk	12	ældreboliger
1998	Region Vest	Sydbanegade	Kolding	Kolding	83	ungdomsbolliger
1998	Region Øst	Sækkedybet	Måløv	Ballerup	8	ejerboliger
1998	Region Nord	Teknisk Kollegium	Hånbæk	Frederikshavn	230	ungdomsboliger
1998	Region Vest	Ved Fyret	Strib	Middelfart	14	ejerboliger
1998	Tyskland	Wustermark II	Wustermark	Brandenburg	10	ejerboliger
1998	Region Nord	ÆB Hadsund	Hadsund	Hadsund	20	ældreboliger
1998	Region Øst	Østergade	Hillerød	Hillerød	1	erhvervslokaler
1998	Region Vest	Østre Hougvej	Middelfart	Middelfart	38	ungdomsbolliger
1998	Region Nord	Aalborg Zoo	Aalborg	Aalborg	1	institution
1998	Region Nord	Aalbæk Kollegium	Aalbæk	Frederikshavn	12	ungdomsboliger
1999	Region Nord	AB Lundhøj	Hjørring	Hjørring	20	andelsboliger
1999	Region Nord	AB Møllegården	Aalborg Øst	Aalborg	32	andelsboliger
1999	Tyskland	Ahrensburg	Ahrensburg	Schleswig-Holstein	3	butikker
1999	Region Vest	Bredballe I	Bredballe	Vejle	29	helårsgrunde
1999	Region Nord	DVB, afd. 7 - omb.	Grønlands Torv	Aalborg	60	lejeboliger
1999	Region Vest	Gl. Vestergade	Middelfart	Middelfart	13	ejerboliger
1999	Region Øst	Havrevænget	Stenløse	Egedal	16	helårsgrunde
1999	Region Øst	Heibergs Have	København Ø	København	24	ejerboliger
1999	Region Vest	Hørup Bygade II	Sydals	Tønder	12	andelsboliger
1999	Region Øst	Kornvænget	Stenløse	Egedal	14	helårsgrunde
1999	Region Øst	Lundeparken	Holbæk	Holbæk	16	andelsboliger
1999	Region Nord	Moesbakken, Rønde	Rønde	Syddjurs	20	lejeboliger
1999	Region Øst	Nyvej	Glostrup	Glostrup	36	andelsboliger
1999	Region Øst	Orø	Orø	Holbæk	36	fritidsgrunde
1999	Tyskland	Schwaaner Landstrasse	Rostock	Meckl.Vorpommern	45	ejerboliger
1999	Region Nord	Skagen Kollegium II	Skagen	Frederikshavn	34	ungdomsboliger
1999	Region Øst	Slåenbjerghuse	Frederikssund	Frederikssund	33	helårsgrunde

1999	Region Øst	Søvighus	Lyngby	Lyngby-Tårnbæk	24	ældreboliger
1999	Region Vest	Tranbjerg	Aarhus	Aarhus	8	ejerboliger
1999	Region Vest	Tranbjerg	Aarhus	Aarhus	2	ejerboliger
1999	Region Vest	Ved Fyret	Strib	Middelfart	12	ejerboliger
1999	Region Vest	Ved Fyret	Strib	Middelfart	10	ejerboliger
1999	Region Nord	Vesterbro 20	Aalborg	Aalborg	40	lejeboliger
1999	Region Øst	Ørbækgård 6	Hørsholm	Hørsholm	43	ejerboliger
1999	Region Øst	Ørbækgård 7	Hørsholm	Hørsholm	42	ejerboliger
2000	Region Nord	AB Farvergården	Horsens	Horsens	30	andelsboliger
2000	Region Nord	AB Hedegården	Aalborg Øst	Aalborg	22	andelsboliger
2000	Region Nord	AB Ladegård	Visse	Aalborg	40	andelsboliger
2000	Region Nord	AB Solvang	Storvorde	Aalborg	14	andelsboliger
2000	Region Nord	AB Sælsager	Aalborg	Aalborg	16	andelsboliger
2000	Region Nord	AB Toften	Tilst	Aarhus	22	andelsboliger
2000	Region Nord	AB Troldeeskoven	Dall Villaby	Aalborg	10	andelsboliger
2000	Region Nord	Aktivitetcenter	Aalborg	Aalborg	1	institution
2000	Tyskland	Alte Gärtneri	Othmarschen	Hamburg	40	ejerboliger
2000	Region Nord	Caroline Smidts Minde	Aalborg	Aalborg	18	ældreboliger
2000	Region Nord	Dall Villaby	Dall	Aalborg	8	helårsgrunde
2000	Region Nord	Drachmannshave	Aalborg SV	Aalborg	26	lejeboliger
2000	Region Vest	Erritsø Bygade	Erritsø	Fredericia	14	ejerboliger
2000	Region Nord	Fakta	Struer	Struer	1	erhvervslokaler
2000	Region Øst	Halvtolv	Holmen	København	156	andelsboliger
2000	Region Vest	Hørup Bygade III	Sydals	Tønder	8	andelsboliger
2000	Region Nord	Kolt I	Kolt	Aarhus	12	helårsgrunde
2000	Region Nord	Kolt II	Kolt	Aarhus	18	helårsgrunde
2000	Region Nord	Kolt III	Kolt	Aarhus	15	helårsgrunde
2000	Region Nord	Nørager Boligs.afd. 5	Nørager	Rebild	8	lejeboliger
2000	Region Øst	Rønnebærhaven	Værløse	Furesø	24	ejerboliger
2000	Region Vest	Skovsyrevej	Randers	Randers	1	ejerboliger
2000	Region Nord	Skørping	Hanebakkerne	Rebild	10	helårsgrunde
2000	Region Nord	UB Blegkilde	Aalborg	Aalborg	42	ungdomsboliger
2000	Region Nord	Ugelbølle	Ugelbølle	Randers	23	helårsgrunde
2000	Region Nord	ÆB Blegkilde	Aalborg	Aalborg	30	ældreboliger

2001	Region Nord	AB Beltoften	Gistrup	Aalborg	6	andelsboliger
2001	Region Nord	AB Dyrlæggegården	Vrå	Hjørring	12	andelsboliger
2001	Region Nord	AB Stationsparken II	Hadsten	Hadsten	12	andelsboliger
2001	Region Nord	AB Triersparken	Skanderborg	Skanderborg	23	andelsboliger
2001	Region Nord	Byfogdens Gård	Nibe	Nibe	14	lejeboliger
2001	Region Nord	DVB, afd. 3 - renov.	Aalborg	Aalborg	100	lejeboliger
2001	Region Vest	Ejlstrup	Korup	Odense	48	helårsgrunde
2001	Region Øst	Enebærhaven I	Værløse	Furesø	31	ejerboliger
2001	Region Nord	Ole Kjærs Vej	Aalborg	Aalborg	5	ejerboliger
2001	Region Nord	Onsholtvej II	Viby	Aarhus	12	andelsboliger
2001	Region Øst	Ryget Skovby	Værløse	Furesø	35	andelsboliger
2001	Region Vest	Skovhøj I	Aabenraa	Aabenraa	9	ejerboliger
2001	Region Vest	Skovvej 24	Sønderborg	Sønderborg	10	ejerboliger
2001	Region Øst	Trøjborg 1	København K	København	57	andelsboliger
2001	Region Nord	Ældrebol. Vestergade	Hirtshals	Hirtshals	24	ældreboliger
2001	Region Øst	Ørbækgård 5	Hørsholm	Hørsholm	50	lejeboliger
2001	Region Øst	Ørbækgård 8	Hørsholm	Hørsholm	34	ejerboliger
2002	Region Nord	AB Birkebo	Ejlstrup	Odense	32	andelsboliger
2002	Region Nord	AB Gartnervangen	Aalborg SV	Aalborg	23	andelsboliger
2002	Region Nord	AB Langørvej	Tilst	Aarhus	22	andelsboliger
2002	Region Nord	AB Nørrelund	Sindal	Hjørring	10	andelsboliger
2002	Region Vest	AB Nørrestrand	Stensballe	Horsens	14	andelsboliger
2002	Region Nord	AB Rødlund	Harlev	Aarhus	25	andelsboliger
2002	Region Nord	AB Sorthøjhusene	Hasseris	Aalborg	18	andelsboliger
2002	Region Nord	AB Stadionparken	Nibe	Nibe	23	andelsboliger
2002	Region Nord	Blindbæk	Støvring	Rebild	28	lejeboliger
2002	Region Nord	DVB afd. 31	Hadsund	Hadsund	11	lejeboliger
2002	Region Nord	DVB, afd. 16	Aalborg	Aalborg	14	ungdomsboliger
2002	Region Øst	Enebærhaven II	Værløse	Furesø	10	ejerboliger
2002	Region Øst	Lærkehaven	Værløse	Furesø	23	andelsboliger
2002	Region Vest	Nordstranden	Stensballe	Horsens	10	ejerboliger
2002	Region Nord	Rørbækcentret	Nørager	Rebild	1	institution
2002	Region Øst	Schifters Kvarter	København K	København	173	andelsboliger
2002	Region Øst	Skansedal	Hillerød	Hillerød	25	andelsboliger

2002	Region Vest	Skt. Klemens	Odense	Odense	10	andelsboliger
2002	Region Vest	Stavtrup	Aarhus	Aarhus	13	andelsboliger
2002	Region Øst	Trøjborg 2	København S	København	30	andelsboliger
2002	Region Øst	Ørbækgård 4	Hørsholm	Hørsholm	36	ejerboliger
2002	Region Øst	Ørbækgård 9	Hørsholm	Hørsholm	12	ejerboliger
2002	Region Nord	Østerbro 8	Aalborg	Aalborg	40	ældreboliger
2003	Region Vest	AB Villestofte	Villestofte	Odense	22	andelsboliger
2003	Region Nord	AB Bredsten II	Bredsten	Vejle	8	andelsboliger
2003	Region Nord	AB Dronningegården	Randers	Randers	14	andelsboliger
2003	Region Nord	AB Ellebrinken	Lystrup	Aarhus	18	andelsboliger
2003	Region Nord	AB Ellebrinken II	Lystrup	Aarhus	19	andelsboliger
2003	Region Nord	AB Gistrupparken	Gistrup	Aalborg	8	andelsboliger
2003	Region Vest	AB Lettebækken	Bellinge	Odense	19	andelsboliger
2003	Region Vest	AB Skytten	Sønderris	Esbjerg	12	andelsboliger
2003	Region Nord	AB Stensgården	Støvring	Rebild	14	andelsboliger
2003	Region Nord	AB Strandparken	Hobro	Hobro	32	andelsboliger
2003	Region Vest	AB Sundgården	Vindeby	Svendborg	16	andelsboliger
2003	Region Øst	Axel Heides Gård	København S	København	84	andelsboliger
2003	Region Vest	Barkentins Have	Haderslev	Haderslev	10	andelsboliger
2003	Region Vest	Barkentins Have	Haderslev	Haderslev	2	ejerboliger
2003	Region Vest	Gl. Vindingevej I	Nyborg	Nyborg	9	andelsboliger
2003	Region Vest	Gl. Vindingevej I	Nyborg	Nyborg	4	ejerboliger
2003	Region Vest	Kirsebærvej	Bramdrup Øst	Kolding	49	andelsboliger
2003	Region Vest	Lille Eng I	Svendborg	Svendborg	11	ejerboliger
2003	Region Nord	Limfjordsskollegiet	Aalborg	Aalborg	97	ungdomsboliger
2003	Region Nord	Limfjordsskollegiet II	Aalborg	Aalborg	14	ungdomsboliger
2003	Region Nord	Lions Park	Nørresundby	Aalborg	145	ældreboliger
2003	Region Nord	Lions Park Center	Nørresundby	Aalborg	1	institution
2003	Region Vest	Lystrup I	Lystrup	Aarhus	25	helårsgrunde
2003	Region Nord	Mariager III	Mariager	Mariager	9	lejeboliger
2003	Region Øst	Nøddehaven	Værløse	Furesø	33	ejerboliger
2003	Region Vest	Stavtrup	Aarhus	Aarhus	23	ejerboliger
2003	Region Nord	Thulebakken	Hasseris	Aalborg	22	ældreboliger
2003	Region Nord	Thy's Hjørne	Nørager	Rebild	12	lejeboliger

2004	Region Nord	AB Ahornvænget	Skive	Skive	13	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Bøgelunden	Gistrup	Aalborg	13	andelsboliger
2004	Region Vest	AB Granvej	Ullerslev	Nyborg	22	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Jegstrup Have I	Tranbjerg	Aarhus	18	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Kornpladsen I	Hjørring	Hjørring	29	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Lindholm Brygge	Nørresundby	Aalborg	39	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Nicolai Gården	Aabenraa	Aabenraa	26	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Rådhusparken	Aabybro	Aabybro	20	andelsboliger
2004	Region Vest	AB Sivkær	Årslev	Faaborg-Midtfyn	25	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Skovbrynet	Hammel	Hammel	20	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Sorgenfri I	Brædstrup	Horsens	10	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Sorthøj	Hasseris	Aalborg	18	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Støberiet	Nykøbing Mors	Morsø	12	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Toldboden	Aalborg C	Aalborg	30	andelsboliger
2004	Region Vest	AB Ved Bakken	Vissenbjerg	Assens	25	andelsboliger
2004	Region Nord	AB Vesterhavsgade	Esbjerg	Esbjerg	15	andelsboliger
2004	Region Nord	DVB afd. 42	Frederikshavn	Frederikshavn	20	ældreboliger
2004	Region Øst	Glyptoteksgården	København V	København	60	ejerboliger
2004	Region Øst	Hasselhaven	Værløse	Furesø	20	ejerboliger
2004	Region Vest	Lille Eng II	Svendborg	Svendborg	16	andelsboliger
2004	Region Øst	Ny Tøjhus 1	København S	København	105	andelsboliger
2004	Region Nord	Pynten	Storvorde	Aalborg	20	ældreboliger
2004	Region Vest	Slotsager	Vejle	Vejle	16	andelsboliger
2004	Region Vest	Slotsager	Vejle	Vejle	16	ejerboliger
2004	Region Øst	Sydkaen, etape I	Frederikssund	Frederikssund	31	ejerboliger
2004	Region Øst	Søfryd	Ramløse	Gribskov	17	andelsboliger
2004	Region Vest	Sønderis II	Esbjerg	Esbjerg	13	andelsboliger
2004	Region Vest	Thorsens Plads	Bramming	Esbjerg	9	ejerboliger
2004	Region Nord	UB Brandevej	Aalborg	Aalborg	56	ungdomsboliger
2004	Region Vest	Vesterbrogade	Holstebro	Holstebro	7	andelsboliger
2004	Region Vest	Vesterbrogade	Holstebro	Holstebro	5	ejerboliger
2004	Region Øst	Æblehaven	Værløse	Furesø	19	ejerboliger
2004	Region Øst	Ørbækgård 3	Hørsholm	Hørsholm	31	ejerboliger
2004	Region Vest	Østergade /Norgesgade	Esbjerg	Esbjerg	10	andelsboliger

2004	Region Vest	Østergade /Norgesgade	Esbjerg	Esbjerg	14	ejerboliger
2005	Region Nord	AB Agerlund	Sindal	Hjørring	8	andelsboliger
2005	Region Nord	AB Banegårdsparken I	Odder	Odder	29	andelsboliger
2005	Region Nord	AB Banegårdsparken I	Odder	Odder	12	ungdomsboliger
2005	Region Nord	AB Boller Skov I	Horsens	Horsens	32	andelsboliger
2005	Region Nord	AB Elgårdsminde I	Søften	Hinnerup	16	andelsboliger
2005	Region Nord	AB Jegstrup Have II	Tranbjerg	Aarhus	19	andelsboliger
2005	Region Nord	AB Møllevvej	Blokhus	Jammerbugt	12	andelsboliger
2005	Region Nord	AB Sct. Pouls Have	Holstebro	Holstebro	33	andelsboliger
2005	Region Nord	AB Solhaven	Aalborg	Aalborg	14	andelsboliger
2005	Region Nord	AB Sorthøjparken	Hassersis	Aalborg	27	andelsboliger
2005	Region Nord	AB Stadionhaven	Nibe	Nibe	20	andelsboliger
2005	Region Nord	AB Vendsysselparken I	Brønderslev	Brønderslev	16	andelsboliger
2005	Region Nord	Bautastenen	Svenstrup	Aalborg	1	institution
2005	Region Nord	Bautastenen	Svenstrup	Aalborg	36	ældreboliger
2005	Region Nord	Forchhammersvej	Aalborg	Aalborg	1	institution
2005	Region Nord	Gigtplejehjemmet	Frederikshavn	Frederikshavn	40	ældreboliger
2005	Region Vest	Gl. Vindingevej II	Nyborg	Nyborg	13	ejerboliger
2005	Region Vest	Grønningen I	Fanø	Fanø	8	andelsboliger
2005	Region Nord	Internationale Kollegium	Aalborg	Aalborg	53	ungdomsboliger
2005	Region Øst	Kartoffelrækkerne 1	Trekroner	Roskilde	40	andelsboliger
2005	Region Nord	Langagerkollegiet	Aalborg	Aalborg	60	ungdomsboliger
2005	Region Vest	Lille Eng III	Svendborg	Svendborg	12	andelsboliger
2005	Region Vest	Møllegade	Jelling	Vejle	5	andelsboliger
2005	Region Vest	Møllegade	Jelling	Vejle	5	ejerboliger
2005	Region Vest	Møllegade	Jelling	Vejle	1	erhvervslokaler
2005	Region Øst	Ny Tøjhus 2	København S	København	70	andelsboliger
2005	Region Nord	Pandoravej	Gug	Aalborg	48	lejeboliger
2005	Region Nord	Støvring Boligs.afd.2	Støvring	Rebild	21	lejeboliger
2005	Region Øst	Sydkaen, etape II	Frederikssund	Frederikssund	49	ejerboliger
2005	Region Vest	Thorsens Plads - II	Bramming	Esbjerg	8	andelsboliger
2005	Region Øst	Ulstruphave	Helsingør	Helsingør	31	andelsboliger
2005	Region Vest	Vejlevej	Fredericia	Fredericia	27	helårsgrunde
2005	Region Øst	Ørbækgård 2	Hørsholm	Hørsholm	51	ejerboliger

2005	Region Nord	Østparken	Aalborg	Aalborg	48	ældreboliger
2005	Region Øst	Ådalsparken	Frederikssund	Frederikssund	20	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Banegårdsparken II	Odder	Odder	16	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Bibliotekshaven	Sæby	Frederikshavn	13	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Blegkilde I	Aalborg	Aalborg	24	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Blæsborg	Aalborg Øst	Aalborg	21	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Elgårdsminde II	Søften	Hinnerup	17	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Elgårdsminde III	Søften	Hinnerup	12	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Ellebrinken III	Lystrup	Aarhus	19	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Frugthaven	Brabrand	Aarhus	18	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Helenelyst	Brabrand	Aarhus	12	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Kornpladsen II	Hjørring	Hjørring	18	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Kornpladsen III	Hjørring	Hjørring	15	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Kroghsgården	Ø. Uttrup	Aalborg	18	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Mellem Broerne	Nørresundby	Aalborg	22	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Rebslåeriet I	Randers	Randers	24	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Skipper Clement	Aalborg	Aalborg	40	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Skovkildeparken	Virring	Skanderborg	12	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Sorthøjparken II	Hasseris	Aalborg	18	andelsboliger
2006	Region Nord	AB Vendsysselparken II	Brønderslev	Brønderslev	12	andelsboliger
2006	Region Vest	Chr. X's Have - Etape II	Herning	Herning	8	andelsboliger
2006	Region Vest	Chr. X's Have - Etape II	Herning	Herning	8	ejerboliger
2006	Region Vest	Chr. X's Vej etape I	Herning	Herning	22	andelsboliger
2006	Region Vest	Dannevirkestræde	Haderslev	Haderslev	20	ejerboliger
2006	Region Vest	Dybdalgård - 1. etape	Ringe	Fåborg-Midtfyn	16	andelsboliger
2006	Region Vest	Helenelyst	Brabrand	Aarhus	21	ejerboliger
2006	Region Vest	Herluf Trollesvej	Odense SØ	Odense	16	andelsboliger
2006	Region Vest	Herluf Trollesvej	Odense SØ	Odense	3	ejerboliger
2006	Region Vest	Højhuset	Struer	Struer	23	ejerboliger
2006	Region Vest	Johannebjergvej	Vejle Ø	Vejle	42	helårsgrunde
2006	Region Vest	Fabers Allé	Kerteminde	Kerteminde	8	andelsboliger
2006	Region Vest	Skovhøj II	Aabenraa	Aabenraa	9	ejerboliger
2006	Region Vest	Skovkrogen I	Fredericia	Fredericia	15	ejerboliger
2006	Region Vest	Sofienbjerg	Vejle	Vejle	25	helårsgrunde

2006	Region Vest	Sofienbjerg	Vejle	Vejle	42	helårsgrunde
2006	Region Øst	Sydkaen, etape III	Frederikssund	Frederikssund	37	ejerboliger
2006	Region Vest	Th.B.Thriges Gade	Odense	Odense	12	ejerboliger
2006	Region Øst	Tvillingegård	Måløv	Ballerup	38	andelsboliger
2006	Region Øst	Universitetshaven 1	København S	København	40	andelsboliger
2006	Region Øst	Universitetshaven 2+3	København S	København	134	ejerboliger
2006	Region Vest	Østhavnen I	Lemvig	Lemvig	21	ejerboliger
2007	Region Vest	Brædstrup, Sorgenfri	Brædstrup	Horsens	15	helårsgrunde
2007	Region Øst	Det Flexible Hus 1	København S	København	58	ejerboliger
2007	Region Øst	Det Flexible Hus 2	København S	København	66	ejerboliger
2007	Region Vest	Dybdalgårdvej	Ringe	Faaborg-Midtfyn	13	ejerboliger
2007	Region Vest	Grønningen II	Fanø	Fanø	8	andelsboliger
2007	Region Vest	Kollund Østerskov	Bov	Aabenraa	4	ejerboliger
2007	Region Vest	Lille Eng IV	Svendborg	Svendborg	7	ejerboliger
2007	Region Øst	Lunden	Holbæk	Holbæk	30	ejerboliger
2007	Region Vest	Skovhøj III	Aabenraa	Aabenraa	11	ejerboliger
2007	Region Vest	Skovkrogen II	Fredericia	Fredericia	16	ejerboliger
2007	Region Nord	Øster Hurup	Øster Hurup	Hadsund	35	ejerboliger
2007	Region Vest	Østervang	Holstebro	Holstebro	10	ejerboliger
2007	Region Vest	Østhavnen II	Lemvig	Lemvig	21	ejerboliger
2008	Region Vest	Grønningen III	Fanø	Fanø	8	andelsboliger
2008	Region Vest	Grønningen IV	Fanø	Fanø	8	andelsboliger
2008	Region Øst	Slotshusene	Værløse	Furesø	24	ejerboliger
2008	Region Øst	Vestre Kvarter	Værløse	Furesø	41	ejerboliger
2008	Region Øst	Slottet	Værløse	Furesø	6	ejerboliger
2008	Region Øst	Tvillingegård 2	Måløv	Ballerup	24	ejerboliger

Byggesager 1962 – 2008 fordelt på kommuner

Oplysninger om de gennem tiderne gennemførte byggesager i Danmark og Tyskland er samlet i et regneark med følgende data: region, sagsnummer, sagsnavn, byggeriets art og byggeform, antal enheder el. kvm., indflytningsår, adresse, kommune, bygherre, arkitekt m.m. Listen medtager byggesager fra de første byggerier i aktieselskabsform i 1960'erne til Kubens byggerier, afsluttede før Boligfondens afhændelse af aktierne i Kuben A/S i 2008.

På de efterfølgende sider er byggesagerne i Danmark anført i kommuneorden. Det fremgår heraf at sagerne fordeler sig på i alt 81 af landets 98 kommuner. Heraf er der 20 kommuner med kun en enkelt eller to byggesager. I de nedenfor nævnte 23 kommuner er der gennem årene gennemført 10 byggesager eller flere.

Byggesagerne i Tyskland er vist på en særlig liste sidst i bilaget.

Sagslisten omfatter i alt heraf i		705 byggesager	18930 boligenheder
1	Aalborg kommune	97	2925
2	Aarhus kommune	33	856
3	Furesø kommune	27	883
4	Kolding kommune	20	405
5	København kommune	19	1318
6	Ballerup kommune	18	704
7	Frederikshavn kommune	17	815
8	Odense kommune	16	534
9	Fredericia kommune	16	263
10	Aabenraa kommune	15	204
11	Hjørring kommune	14	316
12	Middelfart kommune	14	240
13	Rudersdal kommune	12	673
14	Albertslund kommune	12	461
15	Frederikssund kommune	12	296
16	Vejle kommune	12	223
17	Viborg kommune	12	218
18	Mariagerfjord kommune	12	203
19	Sønderborg kommune	11	236
20	Hillerød kommune	10	303
21	Roskilde kommune	10	256
22	Esbjerg kommune	10	197
23	Rebild kommune	10	118

Byggesager gennem tiderne, fordelt på regioner

Boligfonden geografiske markedsområde var de første år begrænset til de Københavnske omegnskommuner, sammenfaldende med Bikubens daværende interesseområde. I takt med Bikubens ekspansion til en landsdækkende sparekasse udvidede også Boligfonden sit markedsområde, i første omgang til Sjælland (senere benævnt Region Øst), senere til Jylland med driftsteder i Kolding (Region Vest) og i Aalborg (Region Nord). I 1990'erne udvidedes markedsområdet til også at omfatte (Nord)Tyskland.

I diagrammet neden for er vist boligsagernes fordeling på regionskontorerne gennem tiderne. Region Øst (med hjemsted på hovedkontoret i København) tegner sig naturligt for den største del af byggerierne, der omfatter de mange ejerboligbyggerier i 1970'erne, men regionerne Vest (i Kolding) og Nord (i Aalborg) har gennem de seneste tiår tegnet sig for en meget betydelig del af byggesagerne, herunder mange almene boligbyggerier (omfattende ungdoms- og ældreboliger).

Projekterne i Tyskland omfatter 23 byggesager med i alt 550 ejerboliger, hovedsageligt gennemført i perioden 1993-1997, hvor ejerboligbyggeriet i Danmark var på et meget lavt niveau.

Kommune	Adresse	Antal	Art	Sagsnavn	Indfl.
Albertslund	Abildgården 1	40	andelsboliger	Damgården 1	1987
Albertslund	Morelgården 1	47	andelsboliger	Damgården 2	1987
Albertslund	Valnøddegården 1	42	andelsboliger	Damgården 3	1987
Albertslund	Antaresvænget 1	48	andelsboliger	Damgården 4	1988
Albertslund	Polarisvænget 1	43	andelsboliger	Damgården 5	1988
Albertslund	Vegavænget 1	46	andelsboliger	Damgården 6	1989
Albertslund	Ulfbuen 1	47	andelsboliger	Damgården 7	1989
Albertslund	Jelsbuen 1	43	andelsboliger	Damgården 8	1990
Albertslund	Milebuen 1	40	andelsboliger	Damgården 9	1990
Albertslund	Snebærhaven 47	20	andelsboliger	Snebærhaven I	1990
Albertslund	Snebærhaven 33	20	andelsboliger	Snebærhaven II	1992
Albertslund	Snebærhaven	25	andelsboliger	Snebærhaven III	1993
Assens	Landøvænget 2	11	andelsboliger	Landø I	1991
Assens	Landøvænget 1	12	ungdomsboliger	Landø II	1991
Assens	Sleipnervænget 1	19	andelsboliger	Sleipnervænget I	1991
Assens	Sleipnervænget 1	19	andelsboliger	Sleipnervænget II	1991
Assens	Sleipnervænget 2	8	andelsboliger	Sleipnervænget II	1994

Assens	Sleipnervænget 10	8	andelsboliger	Sleipnervænget III	1998
Assens	Ved Bakken 1	25	andelsboliger	AB Ved Bakken	2004
Ballerup	Lindeengen	12	erhvervsgrunde	Skovlunde II	1971
Ballerup	Askeengen 1	69	ejerboliger	Typehusbyen	1971
Ballerup	Askeengen 132	32	ejerboliger	Skovlunde III	1972
Ballerup	Askeengen 46	35	ejerboliger	Skovlunde IVA	1972
Ballerup	Lindeengen 15	43	ejerboliger	Skovlunde IVB	1972
Ballerup	Salbyvej 1	56	ejerboliger	Tangevej	1978
Ballerup	Kildestrædet 2	67	ejerboliger	Bybjergvej	1979
Ballerup	Kratlodden 1	53	ejerboliger	Kratvej I	1979
Ballerup	Kærlodden 5	78	ejerboliger	Kratvej II	1981
Ballerup	Moselodden 5	9	ejerboliger	Lavenerghuse	1981
Ballerup	Kratlodden 8	38	andelsboliger	Kratvej III	1984
Ballerup	Marklodden 1	50	andelsboliger	Kratvej IV	1986
Ballerup	Skolehaven 20	10	andelsboliger	Skolehaven	1992
Ballerup	Parklodden 1	34	ejerboliger	Parklodden	1993
Ballerup	Sølodden 1	48	ejerboliger	Sølodden	1997
Ballerup	Ved Gershøj 42	8	ejerboliger	Sækkedybet	1998
Ballerup	Søndergårds Alle 45	38	andelsboliger	Tvillingegård	2006
Ballerup	Søndergårds Alle 53	24	ejerboliger	Tvillingegård 2	2008
Billund	Engdraget 1	16	andelsboliger	Engdraget I	1988
Billund	Engdraget 35	16	andelsboliger	Engdraget II	1990
Brønderslev	Søndergade	10	andelsboliger	AB Præstegårdshaven	1992
Brønderslev	Rebslagerstien	8	andelsboliger	AB Rebslagergården	1994
Brønderslev	Tjørnevej	10	andelsboliger	AB Tjørnevej	1998
Brønderslev	Vendsysselparken	16	andelsboliger	AB Vendsysselparken I	2005
Brønderslev	Vendsysselparken	12	andelsboliger	AB Vendsysselparken II	2006
Dragør	Jægergården Blok A	43	andelsboliger	Kvarte Lagkage I	1995
Dragør	Jægergården Blok E	18	andelsboliger	Kvarte Lagkage II	1996
Egedal	Skibsted 116	6	ejerboliger	Veksø I	1981
Egedal	Skibsted 210	6	ejerboliger	Veksø II	1982
Egedal	Skibsted 314	5	ejerboliger	Veksø III	1983
Egedal	Skibsted 202	10	ejerboliger	Veksø IV	1983
Egedal	Skibsted 102	9	ejerboliger	Veksø V	1984

Egedal	Havrevænget	16	helårsgrunde	Havrevænget	1999
Egedal	Kornvænget	14	helårsgrunde	Kornvænget	1999
Esbjerg	Hjertingvej 2	66	ejerboliger	Strandby Plads	1979
Esbjerg	Hjerting Byvej 151	26	andelsboliger	Hjerting	1989
Esbjerg	Højvangshaven 86	24	andelsboliger	Højvang	1989
Esbjerg	Skyttens Kvarter 91	12	andelsboliger	AB Skytten	2003
Esbjerg	Vesterhavsgade	15	andelsboliger	AB Vesterhavsgade	2004
Esbjerg	Skyttens Kvarter 63	13	andelsboliger	Sønderris II	2004
Esbjerg	Thorsens Plads 10	9	ejerboliger	Thorsens Plads	2004
Esbjerg	Østergade 20	10	andelsboliger	Østergade /Norgesgade	2004
Esbjerg	Østergade 20	14	ejerboliger	Østergade /Norgesgade	2004
Esbjerg	Thorsens Plads 2	8	andelsboliger	Thorsens Plads - II	2005
Fanø	Kikkebjergvej	9	andelsboliger	Kikkebjergvej	1994
Fanø	Lærkevej 10	8	andelsboliger	Grønningen I	2005
Fanø	Lærkevej 8A	8	andelsboliger	Grønningen II	2007
Fanø	Drosselvej	8	andelsboliger	Grønningen III	2008
Fanø	Drosselvej	8	andelsboliger	Grønningen IV	2008
Favrskov	Ewald Tangs Alle	28	andelsboliger	AB Stationsparken I	1998
Favrskov	Stationsstræde	12	andelsboliger	AB Stationsparken II	2001
Favrskov	Skovparken	20	andelsboliger	AB Skovbrynet	2004
Favrskov	Elgårdsminde	16	andelsboliger	AB Elgårdsminde I	2005
Favrskov	Elgårdsminde	17	andelsboliger	AB Elgårdsminde II	2006
Favrskov	Elgårdsminde	12	andelsboliger	AB Elgårdsminde III	2006
Faxe	Faxøgaard	6	ejerboliger	Faxøgaard	1972
Faxe		5	ejerboliger	St. Heddinge	1972
Fredensborg	Strandhaven 1	19	ejerboliger	Humblebæk I	1973
Fredensborg	Brønsholmdalsvej 1	77	ejerboliger	Brønsholmdalsvej	1976
Fredensborg	Laveskov Alle 104	8	ejerboliger	Laveskov I	1977
Fredensborg	Laveskov Alle 201	38	ejerboliger	Laveskov II	1977
Fredensborg	Laveskov Alle 105	1	ejerboliger	SBI-lavenergihus	1977
Fredensborg	Løberen 1	47	andelsboliger	Nivå Bypark I	1985
Fredensborg	Skiftet 1	47	andelsboliger	Nivå Bypark II	1987
Fredensborg	Poppelhøj	32	andelsboliger	Poppelhøj	1993
Fredericia	Rønnebækgårdsvej 1	21	helårsgrunde	Erritsø I	1977

Fredericia	Ussinggårdsvej 1	23	ejerboliger	Erritsø II	1978
Fredericia	Ussinggårdsvej 2	13	ejerboliger	Erritsø III	1980
Fredericia	Lillenæs 33	14	andelsboliger	Lillenæs I	1986
Fredericia	Lillenæs 11	11	andelsboliger	Lillenæs II	1987
Fredericia	Toftegårdsvej	20	bofællesskab	Solfang	1987
Fredericia	Elipsen 1	14	andelsboliger	Elipsen I	1988
Fredericia	Elipsen 28	8	andelsboliger	Elipsen II	1990
Fredericia	Fuglebakken 26	14	andelsboliger	Fuglebakken	1990
Fredericia	Vendersgade 63	1	erhvervslokaler	Kraches Gård	1992
Fredericia	Vendersgade 63	36	ungdomsbolliger	Kraches Gård	1992
Fredericia	Købmagergade 29A	16	ungdomsbolliger	Købmagergade 29 A+B	1998
Fredericia	Bykrogen 1	14	ejerboliger	Erritsø Bygade	2000
Fredericia	Skovkrogen 2	27	helårsgrunde	Vejlevej	2005
Fredericia	Skovkrogen 95	15	ejerboliger	Skovkrogen I	2006
Fredericia	Skovkrogen 63	16	ejerboliger	Skovkrogen II	2007
Frederiksberg	Platanvej 6	54	ejerboliger	Platanvej I	1972
Frederiksberg	Platanvej 3	94	ejerboliger	Platanvej II	1976
Frederiksberg	Norsvej 3	54	ejerboliger	Norsvej	1979
Frederiksberg	Sveasvej 1	51	ejerboliger	Sveasvej	1979
Frederiksberg	Bernhard Bangs Alle 51	29	ejerboliger	Bernhard Bangs Alle	1981
Frederiksberg	Ndr. Fasanvej 101	36	andelsboliger	Ndr. Fasanvej	1983
Frederiksberg	Pile Alle 9	25	lejeboliger	Pile Allé	1989
Frederiksberg	Falkoner Allé	1	butikcenter	Frederiksbergcentret	1996
Frederikshavn	Musvågevej	51	fritidsgrunde	Lodskovvad I	1977
Frederikshavn	Musvågevej	43	fritidsgrunde	Lodskovvad II	1977
Frederikshavn	Vangen	35	helårsgrunde	Vangen	1977
Frederikshavn	Nordstrand	112	ejerboliger	Nordstrand	1980
Frederikshavn	Solbakken	60	fritidsboliger	Kandestederne	1985
Frederikshavn	Musvågevej	12	fritidsgrunde	Lodskovvad III	1986
Frederikshavn	Strandparken	25	andelsboliger	Strandparken	1988
Frederikshavn	Fænøvek	28	ungdomsboliger	D.S.I. Kollegiet	1993
Frederikshavn	Fenøvej	28	ungdomsboliger	Skagen Kollegium	1995
Frederikshavn	Borgmester Hassings Vej	60	lejeboliger	DVB, afd. 14 - renov.	1996
Frederikshavn	Fenøvej	12	ungdomsboliger	Skagen Kollegium	1998

Frederikshavn	Hånbækvej	230	ungdomsboliger	Teknisk Kollegium	1998
Frederikshavn	Gårdbovænget	12	ungdomsboliger	Aalbæk Kollegium	1998
Frederikshavn	Doggerbanke	34	ungdomsboliger	Skagen Kollegium II	1999
Frederikshavn	Asylgade	20	ældreboliger	DVB afd. 42	2004
Frederikshavn	Caspersvej	40	ældreboliger	Gigtplejehjemmet	2005
Frederikshavn	Bibliotekshaven	13	andelsboliger	AB Bibliotekshaven	2006
Frederikssund	Asgård 2	7	ejerboliger	Asgård I	1981
Frederikssund	Asgård 9	9	andelsboliger	Asgård II	1983
Frederikssund	Asgård 32	13	helårsgrunde	Asgård III	1983
Frederikssund	Asgård 16	19	helårsgrunde	Asgård IV	1984
Frederikssund	Ågade	30	lejerboliger	Ågade I	1989
Frederikssund	Ågade	25	andelsboliger	Ågade II	1990
Frederikssund	Slåenbjerg huse 1	33	helårsgrunde	Slåenbjerg huse	1999
Frederikssund	Sydkaen	31	ejerboliger	Sydkaen, etape I	2004
Frederikssund	Sydkaen	49	ejerboliger	Sydkaen, etape II	2005
Frederikssund	Ådalsparken 10	20	andelsboliger	Ådalsparken	2005
Frederikssund	Sydkaen	37	ejerboliger	Sydkaen, etape III	2006
Frederiksværk	Skjalm Hvidesvej 108	23	fritidsboliger	Skjalm Hvidesvej	1977
Furesø	Hejrebakken	30	ejerboliger	Hejrebakken	1963
Furesø	Ryttergårdsvej	50	ejerboliger	Ryttergårdsvej	1967
Furesø	Højeloft Vænge 19	81	ejerboliger	Nørreskov Park	1970
Furesø	Bringetoften 25	20	ejerboliger	Bringevej 2	1976
Furesø	Bringetoften 1	24	ejerboliger	Bringevej 1	1977
Furesø	Bringekrogen 1	52	ejerboliger	Bringevej 3	1977
Furesø	Bringekrogen 2	84	ejerboliger	Bringevej 4	1979
Furesø	Fuglsangpark 1	14	andelsboliger	Farumbo I	1982
Furesø	Fuglsangpark	45	almene boliger	Fuglsangpark I	1982
Furesø	Fuglsangpark 163	24	andelsboliger	Farumbo II	1984
Furesø	Fuglsangpark 190	16	andelsboliger	Farumbo III	1984
Furesø	Fuglsangpark	84	almene boliger	Fuglsangpark II	1984
Furesø	Kroparken 5	27	andelsboliger	Kroparken	1985
Furesø	Kirsebærhaven 1	20	andelsboliger	Kirsebærhaven	1990
Furesø	Furesøgårdsvej 1	18	ejerboliger	Furesøgård I	1996
Furesø	Furesøgårdsvej 9	28	ejerboliger	Furesøgård II	1998

Furesø	Rønnebærhaven	24	ejerboliger	Rønnebærhaven	2000
Furesø	Enebærhaven	31	ejerboliger	Enebærhaven I	2001
Furesø	Lærkehaven	35	andelsboliger	Ryget Skovby	2001
Furesø	Enebærhaven	10	ejerboliger	Enebærhaven II	2002
Furesø	Lærkehaven	23	andelsboliger	Lærkehaven	2002
Furesø	Nøddehaven	33	ejerboliger	Nøddehaven	2003
Furesø	Hasselhaven	20	ejerboliger	Hasselhaven	2004
Furesø	Æblehaven	19	ejerboliger	Æblehaven	2004
Furesø	Østre & Vestre Alle	24	ejerboliger	Slotshusene	2008
Furesø	Sirius Alle 3	6	ejerboliger	Slottet	2008
Furesø	Vestre Alle	41	ejerboliger	Vestre Kvarter	2008
Faaborg-Midtfyn	Fjordgården	8	andelsboliger	Fjordgården	1992
Faaborg-Midtfyn	Hempel Plougs Vej 22	8	andelsboliger	Hempel Plougs Vej	1990
Faaborg-Midtfyn	Meldals Have 1	16	andelsboliger	Meldals Have	1998
Faaborg-Midtfyn	Rønnebærvej 71	25	andelsboliger	AB Sivkær	2004
Faaborg-Midtfyn	Dybdalgårdvej 65	16	andelsboliger	Dybdalgård - 1. etape	2006
Faaborg-Midtfyn	Dybdalgårdvej 93	13	ejerboliger	Dybdalgårdvej	2007
Gentofte	Bernstoffslund Alle 8A	23	ejerboliger	Hovmarksgården	1978
Glostrup	Birkeskoven 2	27	andelsboliger	Birkeskoven	1989
Glostrup	Ejby Torvevej 22	11	andelsboliger	Gadekæret	1991
Glostrup	Jernbanevej 17	19	andelsboliger	Bymidten	1992
Glostrup	Egeskoven 20	30	andelsboliger	Egeskoven	1993
Glostrup	Hovedvejen 60 D	24	ældreboliger	Lilliendalsvej	1998
Glostrup	Nyvej 2	36	andelsboliger	Nyvej	1999
Greve	Margrethe Alle m.fl.	133	ejerboliger	Prinsesseparken	1970
Greve	Nordgårdsvej 29	20	ejerboliger	Tune I	1972
Greve	Nordgårdsvej 1	14	ejerboliger	Tune II	1973
Greve	Løvkærparken 1	44	ejerboliger	Tune III	1974
Greve	Tune Høj 2	44	ejerboliger	Tune IV	1975
Greve	Hegnsgården 18	40	andelsboliger	Hundige I	1982
Greve	Hegnsgården 23	43	andelsboliger	Hundige II	1983
Greve	Hegnsgården 27	32	andelsboliger	Hundige III	1984
Gribskov	Park Alle	6	fritidsboliger	Park Alle	1976
Gribskov	Munkeruphave 26	15	ejerboliger	Munkerup I	1979

Gribskov	Munkeruphave 9	29	fritidsgrunde	Munkerup II	1979
Gribskov	Nørrestræde 4	12	andelsboliger	Tømmergården	1992
Gribskov	Søknog, Ramløse	17	andelsboliger	Søfryd	2004
Guldborgsund	Birkely 2	48	fritidsgrunde	Birkely Vest	1976
Guldborgsund	Birkely 1	11	fritidsboliger	Birkely Øst	1976
Haderslev	P.N. Lagonis Vej 2	11	andelsboliger	P.N. Lagonis Vej I	1990
Haderslev	Højgårdhave 13	14	andelsboliger	Højgårdhave I	1992
Haderslev	Hjort Lorenzensvej 10	58	ældreboliger	“Lille Amalienborg”	1993
Haderslev	Højgårdhave 1	12	andelsboliger	Højgårdhave II	1994
Haderslev	P.N. Lagonis Vej 13	10	andelsboliger	P.N. Lagonis Vej II	1998
Haderslev	Borgervænget 9	10	andelsboliger	Barkentins Have	2003
Haderslev	Borgervænget 9	2	ejerboliger	Barkentins Have	2003
Haderslev	Dannevirkestræde 6	20	ejerboliger	Dannevirkestræde	2006
Helsingør	Ulstruphave 1	31	andelsboliger	Ulstruphave	2005
Herlev	Sennepshaven 87	20	andelsboliger	Vandtårnet	1993
Herning	Nygade 26	14	andelsboliger	Cityhjørnet	1992
Herning	Lindegårdsvej 12	10	andelsboliger	Lindegårdsvej	1993
Herning	Landts Gård 1	12	andelsboliger	Landts Gård	1994
Herning	Dalgashave 37 A	17	andelsboliger	Dalgasgade	1996
Herning	Kirkely 1	12	andelsboliger	AB Kirkely	1998
Herning	Bellisvej 46	8	andelsboliger	Chr. X's Have - Etape II	2006
Herning	Bellisvej 20	8	ejerboliger	Chr. X's Have - Etape II	2006
Herning	Bellisvej 14	22	andelsboliger	Chr. X's Vej etape I	2006
Hillerød	Ålholmparken	24	ejerboliger	Ålholmparken I	1971
Hillerød	Ålholmparken	36	ejerboliger	Ålholmparken II	1972
Hillerød	Ved Egedam 1	138	ejerboliger	Egedam	1975
Hillerød	Aspehaven 1	30	andelsboliger	Aspehaven	1985
Hillerød	Birkehaven 1	30	andelsboliger	Birkehaven	1985
Hillerød	Bolværket 63	8	ejerboliger	HHS	1987
Hillerød	Bolværket 67	7	ejerboliger	BB	1988
Hillerød	Bolværket 59	4	ejerboliger	Fælles	1988
Hillerød	Østergade	1	erhvervslokaler	Østergade	1998
Hillerød	Tomsvej 1	25	andelsboliger	Skansedal	2002
Hjørring	Herregårdsparken	102	helårsgrunde	Hjørring Bjerger	1977

Hjørring	Klosterparken	10	ejerboliger	Klosterparken	1979
Hjørring	Vitskølklostervej	18	andelsboliger	AB Hjørring Bjerger	1988
Hjørring	Skelbækvej	30	ungdomsboliger	UB Skelbækvej	1991
Hjørring	Harald Fischers Vej	9	andelsboliger	AB Ladepladsen	1993
Hjørring	Elsagervej	11	andelsboliger	AB Christiansgave	1997
Hjørring	Vitskølklostervej	20	andelsboliger	AB Lundhøj	1999
Hjørring	Dyrlægegården	12	andelsboliger	AB Dyrlægegården	2001
Hjørring	Vestergade	24	ældreboliger	Ældrebol. Vestergade	2001
Hjørring	Nørrelund	10	andelsboliger	AB Nørrelund	2002
Hjørring	Kornpladsen	29	andelsboliger	AB Kornpladsen I	2004
Hjørring	Astrupvej	8	andelsboliger	AB Agerlund	2005
Hjørring	Kornpladsen	18	andelsboliger	AB Kornpladsen II	2006
Hjørring	Kornpladsen	15	andelsboliger	AB Kornpladsen III	2006
Holbæk	Birkeparken 3	32	andelsboliger	Birkeparken	1997
Holbæk	Birkeparken 1	16	andelsboliger	Lundeparken	1999
Holbæk	Kratvej	36	fritidsgrunde	Orø	1999
Holbæk	Konsul Beyers Alle 24	30	ejerboliger	Lunden	2007
Holstebro	Lægaardsvej 2	20	andelsboliger	Lægaardsvej	1991
Holstebro	Hr. Knudsvej 20	10	andelsboliger	AB Hr. Knuds Vej	1997
Holstebro	Skoleparken	8	andelsboliger	Skoleparken	1997
Holstebro	Guldblommen 2	20	andelsboliger	Vandkraftsøen	1997
Holstebro	Vesterbrogade 55	7	andelsboliger	Vesterbrogade	2004
Holstebro	Vesterbrogade 63	5	ejerboliger	Vesterbrogade	2004
Holstebro	Sct. Pouls Plads	33	andelsboliger	AB Sct. Pouls Have	2005
Holstebro	Østervang 1A	10	ejerboliger	Østervang	2007
Horsens	Tonrå 15	14	andelsboliger	Tonrå	1990
Horsens	Slarisdal 1	52	almene boliger	Torsted Vest	1991
Horsens	Byvangen 2	10	andelsboliger	Byvangen	1998
Horsens	Farvergade	30	andelsboliger	AB Farvergården	2000
Horsens	Sundgårdsvej 9	14	andelsboliger	AB Nørrestrand	2002
Horsens	Sundgårdsvej 21	10	ejerboliger	Nordstranden	2002
Horsens	Sorgenfri	10	andelsboliger	AB Sorgenfri I	2004
Horsens	Peder Kællers Vej	32	andelsboliger	AB Boller Skov I	2005
Horsens	Sorgenfri 33	15	helårsgrunde	Brædstrup, Sorgenfri	2007

Hvidovre	Skårupvej 25	36	andelsboliger	Skårupvej I	1990
Hvidovre	Skårupvej 65	36	andelsboliger	Skårupvej II	1990
Høje-Taastrup	Høje Tåstrup Boulevard 43	20	andelsboliger	BK 14	1986
Høje-Taastrup	Olivenlunden 33	33	andelsboliger	Torstorp I	1987
Høje-Taastrup	Olivenlunden 34	38	andelsboliger	Torstorp II	1987
Høje-Taastrup	Palmelunden 33	34	andelsboliger	Torstorp III	1987
Høje-Taastrup	Spurvevej	46	ældreboliger	Spurve-/Bogfinkevej	1996
Hørsholm	Christianshusvej	1	kontorbyggeri	Christianshus	1982
Hørsholm	Ørbækgård Alle	43	ejerboliger	Ørbækgård 6	1999
Hørsholm	Ørbækgård Alle	42	ejerboliger	Ørbækgård 7	1999
Hørsholm	Ørbækgård Alle	50	lejeboliger	Ørbækgård 5	2001
Hørsholm	Ørbækgård Alle	34	ejerboliger	Ørbækgård 8	2001
Hørsholm	Ørbækgård Alle	36	ejerboliger	Ørbækgård 4	2002
Hørsholm	Ørbækgård Alle	12	ejerboliger	Ørbækgård 9	2002
Hørsholm	Ørbækgård Alle	31	ejerboliger	Ørbækgård 3	2004
Hørsholm	Ørbækgård Alle	51	ejerboliger	Ørbækgård 2	2005
Ikast-Brande	Karen Blixens Vej 2A	17	andelsboliger	Karen Blixensvej	1986
Ikast-Brande	Jørgen Krogs Vej 66	17	andelsboliger	Jørgen Kroghs Vej	1992
Ishøj	Vejlebrovej 91	68	ejerboliger	Gildbroterrasserne I	1975
Ishøj	Vejlebrovej 85	136	ejerboliger	Gildbroterrasserne II	1976
Ishøj	Vejlebrovej 96	51	ejerboliger	Ishøj centrum	1976
Ishøj	Vejlebrovej 75	136	ejerboliger	Gildbroterrasserne III	1977
Jammerbugt	Kvansletten	30	fritidsgrunde	Kvansletten	1985
Jammerbugt	Birkelse	13	ældreboliger	Birkelse	1994
Jammerbugt	Rådhusparken	20	andelsboliger	AB Rådhusparken	2004
Jammerbugt	Møllevej	12	andelsboliger	AB Møllevej	2005
Kerteminde	Bellisvænget	20	andelsboliger	Munkebo	1985
Kerteminde	Kongshøj Allé 117	23	andelsboliger	Kongshøj Allé	1988
Kerteminde	Grønvangen 2	8	andelsboliger	Poppelparken	1993
Kerteminde	Fabers Allé 83 A	8	andelsboliger	Kerteminde, Fabers Allé	2006
Kolding	Bygmarken	21	helårsgrunde	Nr. Bjert	1979
Kolding	Æblehaven	9	ejerboliger	Æblehaven	1982
Kolding	Brogårdshaven 2	16	andelsboliger	Brogård I	1984
Kolding	Brogårdshaven 37	20	andelsboliger	Brogård II	1985

Kolding	Æblehaven 2	12	andelsboliger	Æblehaven I	1985
Kolding	Æblehaven 2	12	ejerboliger	Æblevænget	1985
Kolding	Æblehaven	10	helårsgrunde	Æblehaven	1987
Kolding	Æblehaven 50	10	andelsboliger	Æblehaven II	1988
Kolding	Æblehavenhaven 44	8	andelsboliger	Æblehaven III	1988
Kolding	Æblehavenhaven 70	8	andelsboliger	Æblehaven V	1989
Kolding	Engstien 1	1	erhvervslokaler	Erhvervsgården	1990
Kolding	Bredgade 20	1	erhvervslokaler	Bredgade/Tøndervej	1991
Kolding	Bredgade 75	34	lejeboliger	Bredgade/Tøndervej	1991
Kolding	Æblevænget 1	21	andelsboliger	Æblevænget I	1993
Kolding	Æblehaven 96	17	lejeboliger	Fjordholt	1995
Kolding	Æblevænget 46	16	andelsboliger	Æblevænget	1995
Kolding	Divelshul 1	32	ungdomsbolliger	Divelshul 1-3	1996
Kolding	Æblevænget 78	25	andelsboliger	Æblevænget III	1997
Kolding	Sydbanegade 24	83	ungdomsbolliger	Sydbanegade	1998
Kolding	Kirsebærvej 9	49	andelsboliger	Kirsebærvej	2003
København	Blegdamsvej	79	ældreboliger	Blegdamsvej	1994
København	Rønnegade 10	115	ejerboliger	Lersøhus	1979
København	St. Kongensgade 27	1	kontorbyggeri	Landgreven	1985
København	Hamletsgade 3	16	andelsboliger	Hamletsgade	1990
København	Kastanie Alle 2E	32	andelsboliger	Kastanien	1990
København	Thorsgade	18	ældreboliger	Thorsgade	1995
København	Rosenvængets Hovedvej	24	ejerboliger	Heibergs Have	1999
København	Halvtolv	156	andelsboliger	Halvtolv	2000
København	Amerikavej	57	andelsboliger	Trøjborg 1	2001
København	Danneskjold Samsøes Alle	173	andelsboliger	Schifters Kvarter	2002
København	Trøjborggade	30	andelsboliger	Trøjborg 2	2002
København	Artillerivej	84	andelsboliger	Axel Heides Gård	2003
København	Edvard Falcksgade	60	ejerboliger	Glyptoteksgården	2004
København	Weidekampsgade	105	andelsboliger	Ny Tøjhus 1	2004
København	Weidekampsgade	70	andelsboliger	Ny Tøjhus 2	2005
København	Tom Kristensens Vej 20	40	andelsboliger	Universitetshaven 1	2006
København	Tom Kristensens Vej 20	134	ejerboliger	Universitetshaven 2+3	2006
København	C.F. Møllers Alle 34	58	ejerboliger	Det Flexible Hus 1	2007

København	C.F. Møllers Alle 28	66	ejerboliger	Det Flexible Hus 2	2007
Køge	Lykkebækparken 67	37	andelsboliger	Lykkebækparken I	1986
Køge	Lykkebækparken 14	36	andelsboliger	Lykkebækparken II	1986
Køge	Lykkebækparken 2A	31	andelsboliger	Lykkebækparken III	1987
Lejre	Smedegården 1	18	andelsboliger	Smedegården	1992
Lemvig	Teglgårdsvej 29	21	ejerboliger	Østhavnen I	2006
Lemvig	Teglgårdsvej 23	21	ejerboliger	Østhavnen II	2007
Lyngby-Tårnbæk	Dahliahaven 1	42	andelsboliger	Virumgård	1985
Lyngby-Tårnbæk	Emil Pipersvej	1	institution	Emil Pipersvej	1996
Lyngby-Tårnbæk	Emil Pipersvej	24	ældreboliger	Emil Pipersvej	1996
Lyngby-Tårnbæk	Virumvej	12	ældreboliger	Solgården	1998
Lyngby-Tårnbæk	Vinkelvej 3	24	ældreboliger	Søvighus	1999
Læsø		6	fritidsgrunde	Læsø Vest	1977
Læsø	Nordmarken	40	fritidsgrunde	Nordmarken	1977
Læsø	Nordmarken	15	fritidsgrunde	Nordmarken	1980
Mariagerfjord	Ranunkelvej 73	12	ejerboliger	Hobro I	1979
Mariagerfjord	H.J. Biesgade	17	andelsboliger	Genefkegården	1987
Mariagerfjord	Kirketoften	22	andelsboliger	Kirketoften	1988
Mariagerfjord	Sindholtparken	16	andelsboliger	Sindholtparken I	1990
Mariagerfjord	Digtervænget	9	lejeboliger	Mariager I	1994
Mariagerfjord	Digtervænget	11	lejeboliger	Mariager II	1995
Mariagerfjord	Sindholtparken	9	andelsboliger	AB Sindholtparken II	1998
Mariagerfjord	Plantagevej	20	ældreboliger	ÆB Hadsund	1998
Mariagerfjord	Sindholtparken	11	lejeboliger	DVB afd. 31	2002
Mariagerfjord	Strandparken	32	andelsboliger	AB Strandparken	2003
Mariagerfjord	Digtervænget	9	lejeboliger	Mariager III	2003
Mariagerfjord	Øster Hurup Havn	35	ejerboliger	Øster Hurup	2007
Middelfart	Storebæltsvænget 41	10	ejerboliger	Storebæltsvænget	1981
Middelfart	Storebæltsvænget 61	12	andelsboliger	Storebæltsvænget	1984
Middelfart	Storebæltsvænget 100	19	andelsboliger	Storebæltsvænget	1986
Middelfart	Storebæltsvænget 110	20	andelsboliger	Storebæltsvænget III	1987
Middelfart	Toppen 1	25	andelsboliger	AB Toppen	1988
Middelfart	Agertoften 1	25	andelsboliger	Møllegården	1989
Middelfart	Danmarksvej 7	12	andelsboliger	AB Solkrogen	1992

Middelfart	Søndergade 100	21	andelsboliger	Søndergade	1994
Middelfart	Ved Fyret 96	9	helårsgrunde	Ved Fyret	1997
Middelfart	Ved Fyret 1	14	ejerboliger	Ved Fyret	1998
Middelfart	Østre Hougvej 48	38	ungdomsboliger	Østre Hougvej	1998
Middelfart	Gl. Vestergade 28	13	ejerboliger	Gl. Vestergade	1999
Middelfart	Ved Fyret 31	12	ejerboliger	Ved Fyret	1999
Middelfart	Ved Fyret 49	10	ejerboliger	Ved Fyret	1999
Morsø	Støberivej	12	andelsboliger	AB Støberiet	2004
Norrdjurs	Baldursvej 19	12	ejerboliger	Baldursvej	1977
Norrdjurs	Baldursvej	12	ejerboliger	Grenå	1977
Norrdjurs	Posthaven	9	andelsboliger	AB Posthaven II	1994
Nyborg	Tronne Allé 286	16	andelsboliger	Tronne Allé I	1989
Nyborg	Gl. Vindingevej 140	9	andelsboliger	Gl. Vindingevej I	2003
Nyborg	Gl. Vindingevej 156	4	ejerboliger	Gl. Vindingevej I	2003
Nyborg	Granvej 12	22	andelsboliger	AB Granvej	2004
Nyborg	Gl. Vindingevej 112	13	ejerboliger	Gl. Vindingevej II	2005
Næstved	Kattebjerg 9	20	andelsboliger	Kattebjerg	1985
Næstved	Svingelen 9	14	andelsboliger	Svingelen	1989
Næstved	H. C. Lumbyes Vej 29	22	andelsboliger	Holsted Nord	1991
Næstved	Grønnegade 31	32	andelsboliger	Museumshaven 1	1994
Næstved	Grønnegade 29	16	andelsboliger	Museumshaven 2	1995
Næstved	Grønnegade 21	36	andelsboliger	Museumshaven 3	1996
Odder	Banegårdsparken	29	andelsboliger	AB Banegårdsparken I	2005
Odder	Banegårdsparken	12	ungdomsboliger	AB Banegårdsparken I	2005
Odder	Banegårdsparken	16	andelsboliger	AB Banegårdsparken II	2006
Odense	Filosofgangen 46	106	ejerboliger	Filosofgangen	1981
Odense	Norrdalen 1	18	andelsboliger	Skt. Klemens I	1985
Odense	Norrdalen 20	18	andelsboliger	Skt. Klemens II	1986
Odense	Kirsebærgrenen 1	22	bofællesskab	Blangstedgård	1987
Odense	Oluf Bagersgade 28	33	ældreboliger	Papirgården	1991
Odense	Roerskovvej	100	lejeboliger	Roerskovvej	1992
Odense	Vindegade 52	48	ældreboliger	Vingården	1993
Odense	Filosofgangen	27	lejeboliger	Filosofgangen II	1995
Odense	Hvidtjørnevej 1	48	helårsgrunde	Ejlstrup	2001

Odense	Birkelunden	32	andelsboliger	AB Birkebo	2002
Odense	Svenstrupvej 115	10	andelsboliger	Skt. Klemens	2002
Odense	Villestofofteengen 2	22	andelsboliger	AB Villestofofte	2003
Odense	Åkanden 11	19	andelsboliger	AB Lettebækken	2003
Odense	Herluf Trolles Vej 160	16	andelsboliger	Herluf Trollesvej	2006
Odense	Herluf Trolles Vej 152	3	ejerboliger	Herluf Trollesvej	2006
Odense	Th. B. Thriges Gade 4	12	ejerboliger	Th.B.Thriges Gade	2006
Odsherred	Moseklyngen 1	17	andelsboliger	Moseklyngen	1986
Odsherred	Højby Rosenvej	9	andelsboliger	Rosenhaven	1993
Randers	Niels Ebbesensvej 24	18	bofællesskab	Drivhuset	1984
Randers	Skytten	8	andelsboliger	Skyttehusene I	1990
Randers	Skytten	12	andelsboliger	Skyttehusene II	1991
Randers	Skytten	20	andelsboliger	AB Fiskergården I	1996
Randers	Skytten	12	andelsboliger	Fiskergården II	1997
Randers	Skovsyrevej 8	1	ejerboliger	Skovsyrevej	2000
Randers	Gåsebakken	23	helårsgrunde	Ugelbølle	2000
Randers	Dronningensgade	14	andelsboliger	AB Dronningegården	2003
Randers	Spindervej	24	andelsboliger	AB Rebslåeriet I	2006
Rebild	Dahlsensvej	8	lejeboliger	Haverslev	1994
Rebild	Roligheden	8	lejeboliger	Nørager, Bymidten	1994
Rebild	Tranevej	8	lejeboliger	Nørager Boligselsk.III	1995
Rebild	Bredgade	8	lejeboliger	Nørager Boligs.afd. 5	2000
Rebild	Hanebakkerne	10	helårsgrunde	Skørping	2000
Rebild	Hobrovej / Viborgvej	28	lejeboliger	Blindbæk	2002
Rebild	Ågade 52	1	institution	Rørbækcentret	2002
Rebild	Hjordalsvej	14	andelsboliger	AB Stensgården	2003
Rebild	Jernbanegade	12	lejeboliger	Thy's Hjørne	2003
Rebild	Alstrupparken	21	lejeboliger	Støvring Boligs.afd.2	2005
Ringkøbing-Skjern	Skolegade 13	19	ungdomsboliger	Skolegade 13	1996
Ringsted	Søgade 2	31	ældreboliger	Børsen	1991
Roskilde	Skovlyst 2	52	andelsboliger	Herregårdsparken I	1990
Roskilde	Skovlyst 44A	52	andelsboliger	Herregårdsparken II	1990
Roskilde	Kragholm 1	16	andelsboliger	Herregårdsparken III	1991
Roskilde	Bekkasinvej 1	27	andelsboliger	Bekkasinvej	1993

Roskilde	Gåseageren 1A	24	andelsboliger	Gåseageren	1993
Roskilde	Gåseageren 23A	5	andelsboliger	Gåseageren	1994
Roskilde	Mirabellehaven	15	andelsboliger	Mirabellehaven	1994
Roskilde	Skalbjergvej 1	10	ejerboliger	Ibsgården I	1998
Roskilde	Ejlskovvej 1	15	ejerboliger	Ibsgården II	1998
Roskilde	Lysalléen	40	andelsboliger	Kartoffelrækkerne 1	2005
Rudersdal	Kuben	33	ejerboliger	Kuben	1963
Rudersdal	Kikhanebakken 15	110	ejerboliger	Holte Avlsgaard I	1971
Rudersdal	Kikhanebakken	1	institution	Holte Avlsgaard II	1971
Rudersdal	Geelskovparken 2	192	ejerboliger	Geelskovparken	1972
Rudersdal	Pilekæret 1	23	ejerboliger	Pilekæret	1977
Rudersdal	Skodsborgparken 10	57	ejerboliger	Skodsborgparken	1979
Rudersdal	Højbjerggårdsvej	42	helårsgrunde	Gl. Ege	1984
Rudersdal	Egehegnet 227	49	andelsboliger	Egeparken I	1985
Rudersdal	Egehegnet 157	34	andelsboliger	Egeparken II	1985
Rudersdal	Egehegnet 63	29	ejerboliger	Egeparken III	1985
Rudersdal	Egehegnet 5	30	ejerboliger	Egeparken IV	1986
Rudersdal	Brillerne 10	45	andelsboliger	Brillerne	1991
Rudersdal	Øverødvej 90	28	andelsboliger	Søparken	1995
Rødovre	Grønlunds alle	23	andelsboliger	Grønlunds Allé	1994
Samsø	Havnevej	14	fritidsboliger	Ballen Havn	1976
Samsø	Mårup Skov	48	fritidsboliger	Mårup Skov	1976
Samsø	Strandvejen	1	ejerboliger	Strandvejen	1980
Samsø	Heden	7	fritidsgrunde	Mårup	1995
Silkeborg	Ved Skrænten 5	51	lejeboliger	Ved Skrænten	1996
Skanderborg	Alpinavej 1	15	ejerboliger	Stilling I	1978
Skanderborg	Vidjekær 1	20	andelsboliger	Vidjekær	1987
Skanderborg	Thanesvej 11	18	andelsboliger	Thanesvej	1989
Skanderborg	Nørregade 1A	16	andelsboliger	Nørregade	1996
Skanderborg	Triersparken	23	andelsboliger	AB Triersparken	2001
Skanderborg	Skovkildeparken	12	andelsboliger	AB Skovkildeparken	2006
Skive	Huginsvej 9	20	bofællesskab	Thorshammer	1986
Skive	Ahornvænget	13	andelsboliger	AB Ahornvænget	2004
Slagelse	Skovbrinken 2	19	helårsgrunde	Skovbrinken I	1978

Slagelse	Skovbrinken 22	5	ejerboliger	Skovbrinken II	1979
Slagelse	Skovklinten 1	20	andelsboliger	Klinten I	1988
Slagelse	Skolegade 1B	6	andelsboliger	Skolegade	1988
Slagelse	Egholm 1	36	andelsboliger	Egholm	1989
Slagelse	Skovbrinken	20	andelsboliger	Klinten II	1989
Slagelse	Skovåsen 120	8	andelsboliger	Klinten III	1992
Slagelse	Skovbrinken 41	8	andelsboliger	Klinten IV	1996
Solrød	Solsikkemarken	20	ejerboliger	Solrød I	1973
Solrød	Solsikkemarken 27	82	ejerboliger	Solrød II	1974
Solrød	Klosterparken 29	29	ejerboliger	Klosterparken	1975
Sorø	Storkens Kvarter 20	3	ejerboliger	Katrinelyst	1981
Sorø	Storkens Kvarter 22	5	helårsgrunde	Katrinelyst	1981
Sorø	Storkens Kvarter 6	8	andelsboliger	Katrinelyst I	1984
Sorø	Storken Kvarter 1	13	helårsgrunde	Katrinelyst	1985
Sorø	Storkens Kvarter 42	12	andelsboliger	Katrinelyst II	1987
Sorø	Storkens Kvarter 2	8	andelsboliger	Katrinelyst III	1989
Sorø	Rolighed 7	9	andelsboliger	Rolighed	1991
Struer	Smedegade	1	erhvervslokaler	Fakta	2000
Struer	Smedegade 2	23	ejerboliger	Højhuset	2006
Svendborg	Østerskovvej 3	25	fritidsboliger	Thurø Bund	1979
Svendborg	Bergmannsvænget 7	18	andelsboliger	Bergmannsvænget	1985
Svendborg	Engdraget 32	20	andelsboliger	Engdraget I	1991
Svendborg	Engdraget 1	20	andelsboliger	Engdraget II	1995
Svendborg	Dronningemaen 1	22	andelsboliger	Ved Terningen	1996
Svendborg	Eskærvænget 60	16	andelsboliger	AB Sundgården	2003
Svendborg	Lille Eng 4D	11	ejerboliger	Lille Eng I	2003
Svendborg	Lille Eng 1A	16	andelsboliger	Lille Eng II	2004
Svendborg	Lille Eng 3A	12	andelsboliger	Lille Eng III	2005
Svendborg	Lille Eng 4A	7	ejerboliger	Lille Eng IV	2007
Syddjurs	Moesbakken	20	lejeboliger	Moesbakken, Rønde	1999
Sønderborg	Husumvej 1	19	andelsboliger	Husumvej	1990
Sønderborg	Oversøvej 1	19	andelsboliger	Oversøvej I	1991
Sønderborg	Klynstoft 2	12	andelsboliger	Guderup	1992
Sønderborg	Margretheparken	18	andelsboliger	AB Margretheparken III	1993

Sønderborg	Margretheparken	15	andelsboliger	AB Margretheparken I-V	1993
Sønderborg	Oversøvej 18	19	andelsboliger	Oversøvej II	1993
Sønderborg	Skovlyk 2	8	andelsboliger	Skovlyk	1993
Sønderborg	Margretheparken	24	andelsboliger	AB Margretheparken IV	1994
Sønderborg	Margretheparken	72	andelsboliger	AB Margretheparken V	1994
Sønderborg	Møllebakken 15	20	andelsboliger	Møllebakken	1996
Sønderborg	Skovvej 26	10	ejerboliger	Skovvej 24	2001
Tønder	Hørup Bygade 101	18	andelsboliger	Hørup Hav	1986
Tønder	Holmpladsen 1	15	andelsboliger	Holmpladsen	1987
Tønder	Vindmøllegade 8	11	andelsboliger	Vindmøllegade	1996
Tønder	Hørup Bygade 101	12	andelsboliger	Hørup Bygade I	1998
Tønder	Hørup Bygade 84	12	andelsboliger	Hørup Bygade II	1999
Tønder	Hørup Bygade 90	8	andelsboliger	Hørup Bygade III	2000
Tårnby	Alléen 72	27	andelsboliger	Alléen	1992
Vejle	Sandnæsvej 40	20	andelsboliger	Sandnæsvej	1987
Vejle	Skyttehusvejen 20	14	andelsboliger	"Det gamle bryggeri"	1998
Vejle	Brombærhaven	29	helårsgrunde	Bredballe I	1999
Vejle	Steen Blichers Vej	8	andelsboliger	AB Bredsten II	2003
Vejle	Slotsager 2	16	andelsboliger	Slotsager	2004
Vejle	Slotsager 4	16	ejerboliger	Slotsager	2004
Vejle	Møllergade 7	5	andelsboliger	Møllegade	2005
Vejle	Møllergade 7	5	ejerboliger	Møllegade	2005
Vejle	Møllergade 7	1	erhvervslokaler	Møllegade	2005
Vejle	Frugthaven 40	42	helårsgrunde	Johannebjergvej	2006
Vejle	Blommehaven 5	25	helårsgrunde	Sofienbjerg	2006
Vejle	Frugthaven 38	42	helårsgrunde	Sofienbjerg	2006
Vesthimmerland	Loungaardsvej	24	fritidsgrunde	Louns Bredning	1975
Vesthimmerland	Syrenvej	10	lejeboliger	Hornum Boligforening	1989
Vesthimmerland	Jernbanegade / Østergade	20	lejeboliger	Mikkelsens Hotel	1990
Vesthimmerland	Rønbjerg	275	fritidsboliger	Rønbjerg	1992
Vesthimmerland	Granlidevej	6	lejeboliger	Hornum Boligf. afd. V	1995
Vesthimmerland	Blindebomsgade	15	ældreboliger	ÆB Lykkes Gård	1997
Viborg	Hedevænget	20	andelsboliger	AB Houlkær I	1988
Viborg	Sognefogedgården	12	andelsboliger	Sognefogedgården	1988

Viborg	Hedevænget	18	andelsboliger	AB Houlkær II	1989
Viborg	Ll. Sct. Hans Gade	21	andelsboliger	AB Rebslagergården I	1990
Viborg	Reberbanen	19	andelsboliger	Rebslagergården II	1992
Viborg	Gravene	1	erhvervslokaler	Gravene	1993
Viborg	Sct. Laurentii Vej	15	andelsboliger	Nørresøhus	1993
Viborg	Houlkær Centervej	1	institution	Aktivitetscenter Houlkær	1995
Viborg	Merkurvej	50	ungdomsboliger	Merkurkollegiet	1995
Viborg	Volden 7	11	ungdomsboliger	UB Volden 7	1995
Viborg	Houlkær Centervej	28	ældreboliger	Ældre Bo	1995
Viborg	Gravene	22	lejeboliger	Gravene	1996
Aabenraa	Lindbjergparken	15	helårsgrunde	Lindbjerg	1982
Aabenraa	Lindbjergparken 1	15	andelsboliger	Lindbjerg	1985
Aabenraa	Lindbjergparken	18	helårsgrunde	Lindbjerg	1985
Aabenraa	Lindbjergparken 61	20	andelsboliger	Lindbjerg II	1986
Aabenraa	Bag Skolen 1	12	andelsboliger	Bag Skolen	1992
Aabenraa	Klinkbjerg 11	14	ungdomsbolliger	Klinkbjerg	1993
Aabenraa	Peberlyk	1	erhvervslokaler	Peberlyk	1993
Aabenraa	Fjordløkke 21	8	andelsboliger	Posekær II	1994
Aabenraa	Fjordmarken 23	16	andelsboliger	Posekær III	1995
Aabenraa	Søndergade 2	26	ungdomsbolliger	Søndergade/Nybro	1995
Aabenraa	Skovhøj 34	9	ejerboliger	Skovhøj I	2001
Aabenraa	Sct. Nicolai Gården	26	andelsboliger	AB Nicolai Gården	2004
Aabenraa	Skovhøj 38A	9	ejerboliger	Skovhøj II	2006
Aabenraa	Bakkegårdsvej 17 A	4	ejerboliger	Kollund Østerskov	2007
Aabenraa	Skovhøj 12	11	ejerboliger	Skovhøj III	2007
Aalborg	Grydstedvej	10	ejerboliger	Nibe I	1971
Aalborg	Grydstedvej	12	ejerboliger	Nibe II	1972
Aalborg	Grønlands Torv	1	institution	DVB, afd. 6 - renov.	1977
Aalborg	Offerlunden	26	ejerboliger	Svenstrup	1977
Aalborg	Kronosvej	20	ejerboliger	Kronosvej	1979
Aalborg	Damstræde	52	andelsboliger	Bohrparken	1986
Aalborg	Sigrid Undsetsvej	120	ungdomsboliger	Nordjysk Kollegium	1986
Aalborg	Skovparken	43	andelsboliger	Skovparken	1986
Aalborg	Bykrogen	42	andelsboliger	Bykrogen	1987

Aalborg	Ravndalen	35	andelsboliger	AB Ravndalen I	1988
Aalborg	Skovgræsvej	12	andelsboliger	AB Uggerhalne	1988
Aalborg	Kronosvej	42	andelsboliger	Hestia	1988
Aalborg	Danmarksgade 55	26	ungdomsboliger	UB Danmarksgade	1988
Aalborg	Ravndalen	42	andelsboliger	AB Ravndalen II	1989
Aalborg	Tusborgvej	33	andelsboliger	AB Tusborgvej	1989
Aalborg	Knasten	39	andelsboliger	Knasten	1989
Aalborg	Uldalsvej	11	andelsboliger	AB Gartneriet	1990
Aalborg	Kronosvej	28	andelsboliger	AB Møgelhøj	1990
Aalborg	Bygaden	12	andelsboliger	AB Sdr. Nørgaard	1990
Aalborg	Turkisvej	8	andelsboliger	Nøvling	1990
Aalborg	Kronosvej	32	andelsboliger	Gug Alper	1991
Aalborg	Stolpedalsparken	8	ungdomsboliger	AB af 1/1-89	1992
Aalborg	Stolpedalsparken	28	andelsboliger	AB Stolpedalen	1992
Aalborg	Ulrik Birchsvej	21	lejeboliger	Vadum I	1992
Aalborg	Ravndalen	8	andelsboliger	AB Ravndalen III	1993
Aalborg	Runestenen	15	andelsboliger	AB Runestenen	1993
Aalborg	Skrågade	1	erhvervslokaler	Skrågade 10	1993
Aalborg	Skrågade	1	erhvervslokaler	Skrågade 4	1993
Aalborg	Stolpedalsparken	30	andelsboliger	Stolpedalsparken	1993
Aalborg	Skrågade	36	ungdomsboliger	UB Skrågade	1993
Aalborg	Ulrik Birchsvej	22	lejeboliger	Vadum II	1994
Aalborg	Blegkilde Alle	75	ungdomsboliger	Blegkilde Kollegiet	1995
Aalborg	Prinsensgade 36	26	ældreboliger	Egestads Hus	1995
Aalborg	Nørregade 27	18	lejeboliger	Enggården, afd. 1	1995
Aalborg	Grønlands Torv	180	lejeboliger	Højhuset, renovering	1995
Aalborg	Hasserisvej	14	andelsboliger	Råens Minde	1995
Aalborg	Stolpedalsparken	29	lejeboliger	Stolpedalsparken JTAS	1995
Aalborg	Sønderbro	34	andelsboliger	AB Sønderbro	1996
Aalborg	Heravej 115	14	lejeboliger	DVB, afd. 19 (Thermie)	1996
Aalborg	Grønlands Torv	80	lejeboliger	DVB, afd. 4 - renov.	1996
Aalborg	Umanakvej 2	24	lejeboliger	Umanakvej, renovering	1996
Aalborg	Sigrid Undsetsvej	52	ungdomsboliger	Nordjysk Kollegium	1997
Aalborg	Heravej 115	10	lejeboliger	DVB, afd 20	1998

Aalborg	Vestergade	26	ungdomsboliger	Folkets Hus	1998
Aalborg	Heravej 115	10	lejeboliger	Heravej	1998
Aalborg	Mølleparkvej	1	institution	Aalborg Zoo	1998
Aalborg	Haldor Laxness Vej	32	andelsboliger	AB Møllegården	1999
Aalborg	Grønlands Torv	60	lejeboliger	DVB, afd. 7 - omb.	1999
Aalborg	Vesterbro	40	lejeboliger	Vesterbro 20	1999
Aalborg	Pontoppidanstræde	22	andelsboliger	AB Hedegården	2000
Aalborg	Klokkebo	40	andelsboliger	AB Ladegård	2000
Aalborg	Rødhøjvej	14	andelsboliger	AB Solvang	2000
Aalborg	Sælsager	16	andelsboliger	AB Sælsager	2000
Aalborg	Vejrmøllen	10	andelsboliger	AB Troldeskoven	2000
Aalborg	Diskovej	1	institution	Aktivitetscenter	2000
Aalborg	Saxogade	18	ældreboliger	Caroline Smidts Minde	2000
Aalborg	Eventyrvej, Dall	8	helårsgrunde	Dall Villaby	2000
Aalborg	Letvadvej	26	lejeboliger	Drachmannshave	2000
Aalborg	Danalien	42	ungdomsboliger	UB Blegkilde	2000
Aalborg	Danalien	30	ældreboliger	ÆB Blegkilde	2000
Aalborg	Beltoften	6	andelsboliger	AB Beltoften	2001
Aalborg	Kildegade	14	lejeboliger	Byfogdens Gård	2001
Aalborg	Sonjavej	100	lejeboliger	DVB, afd. 3 - renov.	2001
Aalborg	Ole Kjærs Vej	5	ejerboliger	Ole Kjærs Vej	2001
Aalborg	Åbrinken	23	andelsboliger	AB Gartnervangen	2002
Aalborg	Sorthøj	18	andelsboliger	AB Sorthøjhusene	2002
Aalborg	Munchsvej	23	andelsboliger	AB Stadionparken	2002
Aalborg	Løkkegade	14	ungdomsboliger	DVB, afd. 16	2002
Aalborg	Østerbro	40	ældreboliger	Østerbro 8	2002
Aalborg	Gistrupparken	8	andelsboliger	AB Gistrupparken	2003
Aalborg	Bakkegårdsvej	97	ungdomsboliger	Limfjordskollegiet	2003
Aalborg	Bakkegårdsvej	14	ungdomsboliger	Limfjordskollegiet II	2003
Aalborg	Vangen	145	ældreboliger	Lions Park	2003
Aalborg	Vangen	1	institution	Lions Park Center	2003
Aalborg	Thulebakken	22	ældreboliger	Thulebakken	2003
Aalborg	Pakhusvej	13	andelsboliger	AB Bøgelunden	2004
Aalborg	Anders Nielsens Vej	39	andelsboliger	AB Lindholm Brygge	2004

Aalborg	Sorthøj	18	andelsboliger	AB Sorthøj	2004
Aalborg	Stormgade	30	andelsboliger	AB Toldboden	2004
Aalborg	Pynten	20	ældreboliger	Pynten	2004
Aalborg	Brandevvej	56	ungdomsboliger	UB Brandevvej	2004
Aalborg	Mylius Erichsens Vej	14	andelsboliger	AB Solhaven	2005
Aalborg	Sorthøj	27	andelsboliger	AB Sorthøjparken	2005
Aalborg	Gl. Stadionvej	20	andelsboliger	AB Stadionhaven	2005
Aalborg	Bautastenen	1	institution	Bautastenen	2005
Aalborg	Bautastenen	36	ældreboliger	Bautastenen	2005
Aalborg	Forchhammersvej	1	institution	Forchhammersvej	2005
Aalborg	Brandevvej	53	ungdomsboliger	Internationale Kollegium	2005
Aalborg	Langagervej	60	ungdomsboliger	Langagerkollegiet	2005
Aalborg	Pandoravej	48	lejeboliger	Pandoravej	2005
Aalborg	Forchhammersvej	48	ældreboliger	Østparken	2005
Aalborg	Blegkilde Alle	24	andelsboliger	AB Blegkilde I	2006
Aalborg	Blæsborgvej	21	andelsboliger	AB Blæsborg	2006
Aalborg	Vejrholm	18	andelsboliger	AB Kroghsgården	2006
Aalborg	Mellem Broerne	22	andelsboliger	AB Mellem Broerne	2006
Aalborg	Forchhammersvej	40	andelsboliger	AB Skipper Clement	2006
Aalborg	Hasselhøj	18	andelsboliger	AB Sorthøjparken II	2006
Aarhus	Hejrebakken 13	15	ejerboliger	Hejrebakken I	1978
Aarhus	Hejrebakken39	10	ejerboliger	Hejrebakken II	1981
Aarhus	Nøjsomhedsvej 5	1	ejerboliger	Nøjsomheden	1981
Aarhus	Vestervang	162	ejerboliger	Vestervang I	1983
Aarhus	Vestervang	54	ejerboliger	Vestervang I I	1984
Aarhus	Vestervang 19	124	lejeboliger	Vestervang III	1986
Aarhus	Majsvænget 17	40	andelsboliger	Majsvænget	1989
Aarhus	Havkærvænget 20	13	andelsboliger	Havkærvænget	1990
Aarhus	Sensommervej 1	18	andelsboliger	Hjortshøj I	1990
Aarhus	Frederiksallé	27	ældreboliger	Banegårdsgade	1992
Aarhus	Sensommervej	22	andelsboliger	Hjortshøj II	1992
Aarhus	Kriegersvej 17	9	lejeboliger	Kriegersvej 17-19	1994
Aarhus	Onsholtvej, Viby	20	andelsboliger	Onsholtvej I	1995
Aarhus	Tranbjerg Stationsvej	8	ejerboliger	Tranbjerg	1999

Aarhus	Tranbjerg Stationsvej	2	ejerboliger	Tranbjerg	1999
Aarhus	Toften	22	andelsboliger	AB Toften	2000
Aarhus	Fuglekærvej	12	helårsgrunde	Kolt I	2000
Aarhus	Fuglekærvej	18	helårsgrunde	Kolt II	2000
Aarhus	Fuglekærvej	15	helårsgrunde	Kolt III	2000
Aarhus	Onsholtvej	12	andelsboliger	Onsholtvej II	2001
Aarhus	Langørvej	22	andelsboliger	AB Langørvej	2002
Aarhus	Rødlundparken	25	andelsboliger	AB Rødlund	2002
Aarhus	Søskrænten 130	13	andelsboliger	Stavtrup	2002
Aarhus	Ellebrinken	18	andelsboliger	AB Ellebrinken	2003
Aarhus	Ellebrinken	19	andelsboliger	AB Ellebrinken II	2003
Aarhus	Ellebrinken 87	25	helårsgrunde	Lystrup I	2003
Aarhus	Søskrænten 146	23	ejerboliger	Stavtrup	2003
Aarhus	Vestergårdsparken	18	andelsboliger	AB Jegstrup Have I	2004
Aarhus	Porsevænget	19	andelsboliger	AB Jegstrup Have II	2005
Aarhus	Ellebrinken	19	andelsboliger	AB Ellebrinken III	2006
Aarhus	J.P. Larsens Vej	18	andelsboliger	AB Frugthaven	2006
Aarhus	Helenelyst	12	andelsboliger	AB Helenelyst	2006
Aarhus	Helenelyst 221	21	ejerboliger	Helenelyst	2006

Tyskland					
Kommune	Adresse	Antal	Art	Sagsnavn	Indfl.
Brandenburg	Lerchen Weg	8	ejerboliger	Wustermark I	1997
Brandenburg	Haupt Allee	10	ejerboliger	Wustermark II	1998
Hamburg	Schlswiger Damm 270-272	24	ejerboliger	Schnelsen	1998
Hamburg	Othmarscher Kirchenweg 108	40	ejerboliger	Alte Gärtneri	2000
Meckl.Vorpommern	Schwager Str./Schwalbenring	25	ejerboliger	Rövershagen	1994
Meckl.Vorpommern	Haningsaal	20	ejerboliger	Sanitz	1995
Meckl.Vorpommern	Krabbenweg	38	ejerboliger	Kirchdorf	1996
Meckl.Vorpommern	Zum Strande 3A	32	ejerboliger	Kägsdorf	1997
Meckl.Vorpommern	Jagdweg	23	ejerboliger	Nienhagen	1997
Meckl.Vorpommern	Schwaaner Ldstr./Neuer Weg	45	ejerboliger	Schwaaner Landstrasse	1999
Niedersachsen	Fährstrasse	41	ejerboliger	De Elvkieker	1997
Nordrhein-Westfalen	Tinkhofstrasse	22	ejerboliger	Waltrop I	1994
Nordrhein-Westfalen	Tinkhofstrasse	20	ejerboliger	Waltrop II	1996
Schleswig-Holstein	Lise-Meitner-Ring	23	ejerboliger	Bad Oldesloe I	1994
Schleswig-Holstein	An der Rauhstedt	48	ejerboliger	Büdelsdorf I	1995
Schleswig-Holstein	Saxtorfer Weg	27	ejerboliger	Eckernförde I	1995
Schleswig-Holstein	Saxtorfer Weg	23	ejerboliger	Eckernförde II	1995
Schleswig-Holstein	An der Rauhstedt	22	ejerboliger	Büdelsdorf II	1996
Schleswig-Holstein	Am Fischergang	33	ejerboliger	Husum	1996
Schleswig-Holstein	Bickbüchsen	8	ejerboliger	Bad Oldesloe II	1997
Schleswig-Holstein	Bei der Doppeleiche	11	ejerboliger	Ahrensburg	1998
Schleswig-Holstein	Saxtorfer Weg	7	ejerboliger	Eckernförde III	1998
Schleswig-Holstein	Bei der Doppeleiche	3	butikker	Ahrensburg	1999

BOLIGFONDENS PRISER OG UDDELINGER 1999–2009

Af A. Peter Snabe

Boligfonden havde oprindeligt alene til opgave at bygge gode boliger med henblik på salg til kostpriser til Bikubens kunder. Ved en vedtægtsændring i 1979 blev sigtet rettet mod almenheden og formålet udvidet med en forpligtelse til at bidrage til byggeriets kvalitet og produktivitet. Gennem årene har Boligfonden foretaget en række uddelinger i overensstemmelse med dette formål.

Ved fondens stiftelse i 1969 blev formålet fastlagt som ”ved rationel planlægning i alle led at søge opført boliger af høj standard i form af enfamiliehuse og ejerlejligheder for derigennem på betryggende måde at bidrage til, at Bikubens byggesparere og andre kan blive ejere af boliger af kvalitet til en rimelig pris”.

Fonden havde således klart et ideelt sigte med sine byggerier, primært rettet mod Bikubens byggesparere; men der var ingen tanker om priser eller uddelinger til andre.

Under indtryk af udviklingen ændredes vedtægterne i 1979 ved følgende tilføjelse: ”Fonden har endvidere til formål at bidrage til udviklingen af byggeriets kvalitet og produktivitet”. Boligfonden var dermed på forkant med de nye fondslove, der fremkom i 1984, med krav om at en fond skal have et eller flere bestemte formål.

Bestemmelsen betød at der i de følgende år blev gennemført en række forsøgsbyggerier, bl. a. i samarbejde med Statens Byggeforskningsinstitut, og at der løbende blev foretaget enkelte, mindre uddelinger til specifikke formål.

I 1999 blev fondskoncernen (og ledelsen) klart opdelt i en fondsdel, Boligfonden Kuben, og en forretningsmæssig del, datterselskabskoncernen Kuben A/S. Fonden var dermed alene en uddelende fond, der kunne foretage sine uddelinger baseret på det udbytte man modtog fra det erhvervsdrivende datterselskab og andre finansielle indtægter.

I det følgende er vist et uddrag af de foretagne uddelinger:

- Den gule Mursten
- Bygherreprisen
- Driftsherreprisen
- ProcesPrisen s
- Andre projekter

Den Gule Mursten

I 1990'erne påbegyndte fonden egentlige uddelinger, i første omgang ved uddelinger af (skattefrie) rejselegater på 25.000 kr., kaldet ”Den gule Mursten”, som støtte og opmuntring til yngre brancheudøvere, der havde gjort en særlig indsats for byggeriets udvikling.

Inspirationen til uddeling af ”Den gule Mursten” kom fra det snævre samarbejde med Bikuben, som havde opnået en stor og positiv opmærksomhed gennem sine årlige uddelinger af ”Det gule kort” til unge kunstnere.

(Uddelingerne frem til 1998 mangler)

Uddelingerne fra 1999 – 2009, som beskrevet i fondens pressemeddelelser fra de enkelte år, er vist neden for:

Den Gule Mursten 1999

Arkitekt *Per Feldthaus* for initiativet til projekt Danske Studiebyer – Statens Kunstfonds arkitekt-konkurrence om fremtidens danske enfamiliehus og de efterfølgende studiebyggerier i Randers og Vejle.

Sekretariatsleder *Ulla Moulvad* og projektleder *Henry Jensen*, Boligtrivsel i Centrum, for arbejdet med at etablere seniorbofællesskaber over hele landet.

Julie Swane, Hanne Moe, Susanne Sperling, Moharrem Aydas og Per Bager – alle Byfornyelse-scentret på Vesterbro – for koordinering og rådgivning i forbindelse med den vellykkede byfornyelse med fokus på byøkologi og beboerdemokrati.

Den Gule Mursten 2000

Arkitekt *Lisbet Snoager Sloth* – udviklingschef i SBS Byfornyelse, hvor hun bl.a. har arbejdet med handlingsplanen og gennemførelsen af byfornyelsesplanen for Vesterbro, herunder det byøkologiske demonstrationsprojekt i Hedebygade.

Jesper Bo Jensen – Forskningschef på Institut for Fremtidforskning siden 1993 og leder af Institutets afdeling i Århus. Har bl.a. forfattet rapporterne “De unge ældres boligvalg”, Fremtidens By m.fl.

Cand.scient.soc *Mikkel Andreas Thomassen* – Ph.d. studerende tilknyttet SBI (Produktivitetsgruppen), DTU (Institut for Planlægning) og Handelshøjskolen i København med Ph.d.-projektet “A Knowledge based approach to patterns within the Danish construction industry”.

Civilingeniør *Lennie Clausen* – Ph.d.-studerende ved SBI og Institut for Planlægning (DTU) med projektet “Forsøgsbyggeriets rolle i byggeriets udvikling”.

Den Gule Mursten 2001

Per Anker Jensen, 47 år – civilingeniør, lic.techn. Ansat i Danmarks Radio, assisterende projektchef på DR's Ørestadsbyggeri. Med “Håndbog i Facilities Management” har Per Anker Jensen for første gang skabt en systematisk indføring på dansk i Facilities Management og de værktøjer, som denne holistiske fagdisciplin betjener sig af.

Inger Ravn, 45 år – arkitekt. Som projektleder i Slots- og Ejendomsstyrelsen rådgiver Inger Ravn ministerier og styrelser, når de får behov for at flytte eller på anden måde ændre lokaleforhold. Hun har i den forbindelse været med til at udvikle nye redskaber til programmeringsfasen – dvs. til at kortlægge og beskrive de krav, som organisationen og dens medarbejdere skal have opfyldt i forbindelse med den nye lokalisering. Jo bedre programmering – des større er chancen for, at organisationens behov bliver indfriet optimalt og fejlinvesteringer undgås.

Ole Emil Malmstrøm, 58 år – civilingeniør, driftchef i Kuben A/S. Som formand for Dansk Facilities Management – netværk siden 1997 og drivende kraft lige fra starten har Ole Emil Malmstrøm været med til at udvikle DFM-netværk som et forum, hvor indkøbere, rådgivere og leverandører på neutral grund kan udveksle erfaringer og viden om systematisk bygningsdrift.

Den Gule Mursten 2002

Nils Ørum-Nielsen (38) – leder af Det Økologiske Inspirationshus på Frederiksberg: Hvad kalder man en mand, som i løbet af en lille snes år har formået at uddanne sig som både brandmand, fiskemester, lydtekniker, økologisk driftsleder og “Grøn Guide”? Nysgerrig? Multimenneske? Begge dele passer på Nils Ørum-Nielsen – og man må tilføje “engageret”, for det er et ægte og dybfølt engagement i den økologiske idé, som er fællesnævneren i det meste af det Niels Ørum-Nielsen foretager sig. Det er netop det engagement, som har været med til at udvikle Det økologiske Inspirationshus – ikke alene som et spændende inspirationssted for københavnere, men også til en ny københavnsk turistattraktion.

Jytte Abildstrøm (67) – skuespiller og teaterleder, stifter af fonden Økologisk Teaterværksted: Jytte Abildstrøm behøver næppe nærmere præsentation. Generationer er vokset op med hendes helt egen måde at lave teater – både som skuespiller på scenen eller tv eller som instruktør. Der har altid været megen kærlighed og varme i Jytte Abildstrøms teater, og hendes store varme hjerte banker for hele Moder Jord. Den økologiske idé står Jytte Abildstrøm nær, og hendes kolonihavehus har i mange år været “experimentarium” for en økologisk hverdag. Det samme gælder hendes teater – Rid-

dersalen på Frederiksberg – der samtidig har været udgangspunkt for Det økologiske Inspirationshus.

Ingela Larsson (38) – arkitekt, Henning Larsens Tegnestue: Gennem snart ti år på Henning Larsens Tegnestue har Ingela Larsson været med til at projektere nogle af de senere års mest markante nybyggerier – bl.a. Unibanks hovedsæde ved Københavns havn (Christiansbro), Malmø Stadsbibliotek og senest Mekoprints nye og meget roste fabriksanlæg i Støvring ved Aalborg. Hun har tillige medvirket i mange af tegnestuens konkurrenceforslag.

Erik Frandsen (36) – arkitekt, Lundgaard & Tranberg: Charlottet haven på Østerbro i København, et af de senere års største og mest markante boligbyggerier, er et af de byggerier, der er gennemført med Erik Frandsen som ansvarlig sagsarkitekt. Han har også været med til at udvikle Comfort House konceptet for et nytænkende industrielt boligbyggeri og været projektansvarlig for en stribe af tegnestuens vindende konkurrenceprojekter, bl.a. Kraftvarmeværket i Svendborg, Told & Skat i Aalborg, byudvikling i Ikast og Handelshøjskolen i København.

Filip Heiberg (41) – bygningskonstruktør, Lundgaard & Tranberg Arkitekter: Med en helt usædvanlig evne til at leve sig ind i arkitektoniske problemstillinger har Filip Heiberg gennem årene fået en nøglerolle på tegnestuen som det byggeteknisk ansvarlige bindeled mellem de æstetiske krav og de byggetekniske muligheder – og som den person på byggepladsen, der med stor myndighed sikrer alle intentioner realiseret. Filip Heiberg har bl.a. været med til at bygge kraftvarmeværker i Horsens og Svendborg, ambassade i Tallinn og en stribe boligbyggerier i hovedstadsområdet.

Marie Kaarøe Nordby (31) – arkitekt, Arkitektgruppen Århus: Allerede som studerende på Arkitektskolen i Århus kom Marie Nordby til Arkitektgruppen som praktikant, og hendes åbenlyse talent for alle fagets facetter – formgivning, innovation og teknik – sikrede hende ansættelse i Arkitektgruppen straks efter afgangseksamen. Marie Nordby har bl.a. været med til at tegne CCI Europe, et domicilbyggeri for Århus Stiftsbogtrykkeri, som er hædret med Betonelementprisen og Århus kommunes arkitekturpris.

Den Gule Mursten 2003

Michael Bang – civilingeniør, sektionsdirektør i MT Højgaard. MT Højgaard har gennem en årrække været forrest i udviklingen af de nye samarbejdsformer, hvilket bl.a. har udmøntet sig i entreprenørvirksomhedens eget byggestyringskoncept TrimByg. Udviklingen bygger på erfaringer fra PPU-forsøgsbyggerierne i midten af 90'erne, men mens mange udviklingsprojekter desværre stopper når tilskuddene ikke længere kommer, har MT Højgaard formået at videreudvikle principperne – ikke mindst takket være Michael Bang, som har været med hele vejen fra forsøg til implementering af principperne i den daglige planlægning og styring.

Klaus Christensen – bygningskonstruktør, partner i arkitektfirmaet Ladegaard og Partnere i Aalborg: I det Nordjyske går Klaus Christensen for at være en "sædeles kompetent" mand på byggepladserne, der "aldrig springer over hvor gærdet er lavest", og som er "frygtet af (dårlige) håndværkere, men elsket af bygherrer, der véd at der aldrig vil blive gået på kompromis". Senest har Klaus Christensen med fast hånd styret opførelsen af Kubens spændende 60 ungdomsboliger på Brandevej – et spændende udviklingsprojekt i massivtrækonstruktioner.

Anders Kirk Christoffersen – civilingeniør og afdelingsleder i NIRAS: Både praktisk på byggepladserne og teoretisk i ind- og udland har Anders Kirk Christoffersen arbejdet for udvikling af ikke mindst Trimmet Byggeri. Anders har bl.a. været med i Eskildsgadeprojektet på Vesterbro, (byfornyelse og byggelogistik), flere af Erhvervs- og Boligstyrelsens udviklingsprojekter med efterfølgende udarbejdelse af 'værktøjskasser' samt Projekt Hus. Lige nu arbejder han på en Vejledning i Byggelogistik for Erhvervs- og Boligstyrelsen.

Steen Johannsen – teknikumingeniør, projektchef i NCC: NCC har i en årrække arbejdet med at udvikle partnering konceptet – senest bl.a. på Hellerup Skole, hvor Steen Johannsen var projektchef, og i partnering-konceptets ånd blev byggeriet afleveret før tid og med lavere pris en budgetteret. Steen Johannsen er således et godt eksempel på projektledere, der har grebet og videreudviklet nogle af de nye samarbejdsformer – og som kan stå som et godt eksempel for den unge generation af byggepladsledere.

Torben Nielsen – tømrer-snedkerformand i JAKON: Torben Nielsen ville ikke drømme om at blive 'puttet' ind på et kontor uden den daglige kontakt med livet på byggepladserne, selv om det ikke har skortet på tilbud. Torben og hans sjak har deltaget i BYG-LOK projektet og arbejder nu efter principperne i Trimmet Byggeri og er netop i gang med at starte op på DR-Byen segment 1. Torben betegnes som "en af landets bedste tømrer- /snedkerformænd",. Det er nøjagtig dette led i kæden det er så vigtigt at få aktiveret i de nye samarbejdsformer- det er et af de steder hvor byggeriet kan lære af industrien.

Peter Bonde Rasmussen – sektionsleder ved Hoffmann. Peter Bonde Rasmussen har været foregangsmand for udviklingen af partneringkonceptet i entreprenørfirmaet Hoffmann. Peter har fået opbygget et bredt netværk blandt kollegaer og samarbejdspartnere til fortsat udvikling af partnering konceptet. Ikke mindst den utroligt vigtige startfase i en byggeopgave har Peter godt fat i med gennemførelse af workshops for alle en sags involverede parter. I øjeblikket er det en byggesag til 35 mio. der er igangsat i efteråret 2002 - og forarbejdet har allerede vist sin positive effekt.

Den Gule Mursten 2004

Thomas Fenger – arkitekt, Arkitema – har som nyuddannet arkitekt taget 3D-teknologien til sig og udnytter dygtigt de nye muligheder ved såvel skitsering som i projektpræsentationer. Han har været initiativtager til tegnestuens visualiseringsforum – og er en del af Arkitemas team i udviklingsprogrammet Det Digitale Byggeri, hvor tegnestuen indgår i B3D-konsortiet, der udvikler fremtidens bygherrekrav for 3D i forbindelse med programmering og projektering.

David Kjøller – stud arch, Arkitektskolen i Aarhus – har bogstaveligt talt fingrene nede i koderne ved Institut for Bygningsdesign i Århus, hvor han både har demonstreret stort engagement i fokusområdet Arkitektur, Proces og IT – og praktisk anlæg for at arbejde med IT. Det kommer bl.a. instituttet til gode i forbindelse med forskningsprojektet "Produktkonfigurering i byggeriet", hvor David ved siden af sine studier bistår ved 3D-modellering af bygningskomponenter.

Nils Lykke Sørensen – arkitekt, PhD, seniorforsker ved By og Byg – har i sit arbejde fokuseret på 3D

teknologiens muligheder i byggeriet. "Den rumlige digitale model som arbejdsredskab for arkitekter" var emnet for hans PhD-afhandling i 1994 ved Arkitektskolen i Aarhus, hvor han siden – og frem til 1999 – virkede som lektor og IT-chef. Gennem sin deltagelse i Projekt Hus og arbejdsgruppen for Det Digitale Byggeri har han været med til at sætte den aktuelle dagsorden for byggeriets digitale udvikling. Senest har han for Statens Forsknings- og Udviklingsbygninger udviklet "Blokmodellen" – en objektbaseret prisberegningsmodel til brug ved programmering og planlægning.

Andreas Foldager – bygningskonstruktør, Jensen+Jørgensen+Wohlfeldt Arkitekter – er i udviklingsprogrammet Det Digitale Byggeri med til at skabe spillereglerne for den digitale informations-håndtering i morgendagens byggeproces. Han er ikke blot projektleder for ProjektWeb-Konsortiet, som på kontrakt med Erhvervs- og Boligstyrelsen udvikler de kommende bygherrekrav for anvendelse af projektweb ved statslige byggearbejder, men også en meget aktiv deltager i det læringsnetværk, som lige nu er ved at berede byggesektorens digitale "kvantespring". Andreas er udlært tømrer inden han læste videre til bygningskonstruktør. I sin ansættelse hos Jensen+Jørgensen+Wohlfeldt er han ansvarlig for firmaets IT-udvikling, herunder brug af projektweb.

Den Gule Mursten 2005

Annett B Lassen – bygningsingeniør, projektleder, Boligselskabet Fruehøjgaard, Herning. Som første almene boligselskab har Fruehøjgaard fra 2002 arbejdet med Lean-principper i planlægning og gennemførelse af nye boligprojekter. Annett B Lassen har som projektleder for opførelsen af 72 nye medejerboliger i Dalgasparken stået for beboerinddragelsen i den værdibaserede projektering samt deltaget i Last Planner møderne på byggepladsen. Erfaringerne videreføres nu i et nyt forsøgsprojekt omkring kollektivcentret i Tjørring. Også her er det Annett, der styrer workshop-processerne med brugere, personale og håndværkere.

Annie Balle – akademiingeniør, bygherrerådgiver, NIRAS. Ingeniørfirmaet NIRAS har været primus motor i introduktionen af Lean-principperne i Danmark – bl.a. i forbindelse med Projekt Værktøjskassen, som afprøvede velkendte Lean-værktøjer i forbindelse med et byfornyelsesprojekt i

Eskildsgade på Københavns Vesterbro. Annie Balle var tovholder på flere af udviklingsprojekterne – og har siden arbejdet med trimmede byggeprincipper på en række byggesager. Erfaringerne herfra trækker Annie Balle på som rådgiver ved indførelse af Trimmet Byggeri i andre byggesager.

Mikkel Melamies – civilingeniør, HD i organisation, ansat som byggeleder i entreprenørfirmaet CEG, hvor han har været den gennemgående person i opbygningen af CEG's egen Lean Construction model, som efterhånden anvendes ved tre fjerdedele af alle firmaets større byggesager.

Sidse Buch – økonom i Bygnings-, Anlægs- og Trækartellet, BAT, hvor hun beskæftiger sig med nationale og internationale udviklingstendenser inden for bygge- og anlægssektoren. Sidse Buch stod bl.a. for brancheanalysen "Strukturændringer i bygge- og anlægsbranchen" i 2001 og deltager på BATs vegne i række arbejdsgrupper i bl.a. Byggeriets Evalueringscenter, BygSoL og Lean Construction DK samt i internationale Lean Construction konferencer, hvor hun har bidraget med flere indlæg.

Mette Slott – civilingeniør, DR-Byen i Ørestaden, hvor hun har haft det overordede ansvar for at udvikle og implementere trimmet byggeri i det 130.000 m² store nybyggeri. Mette Slott har udarbejdet Projektguiden for Projektering og Udførelse i DR-Byen og ledet introduktionskurser i byggesagens koncepter for de deltagende virksomheder – lige som hun også har været med på byggepladsen for at følge de trimmede byggeprincipper til dørs.

Den Gule Mursten 2006

Eva Kristine Brørup – arkitekt maa, arkitektfirmaet Valbæk & Brørup. Efter 4 år som lærer på Kunstakademiet Arkitektskole forfølger Eva Kristine Brørup i dag sine begavede og nytænkende idéer i egen tegnestue, hvor hun har gang i flere spændende udviklingsprojekter, der kombinerer ressourceøkonomiske principper med industriel fremstilling. Et af resultaterne er Danish Smart House Eco.

Morten Lauritsen – stud.polyt., Center for Arkitektur & Design, Aalborg Universitet. Morten har arbejdet med at få sammenhæng i det at bygge energirigtigt – passiv-huset – og samtidig fasthol-

de en god arkitektur. Morten er gået målrettet og entusiastisk til værks og har på kreativ vis arbejdet med alternative byggematerialer, fysiske strukturer, arkitektonisk formgivning og design. Efter 9. semester fik Morten på denne baggrund 11 for projektarbejdet, der hed Oikos. Og om en måneds tid skulle han gerne kunne kalde sig Civilingeniør.

Rob Marsh – arkitekt maa, ph.d., seniorforsker ved Statens Byggeforskningsinstitut. Her har Rob Marsh i de sidste par år været optaget af at nytænke samspelet mellem bygningers installationsføringer og konstruktive principper i projektet Råhus+Teknik – og der er kommet bemærkesværdige og spændende resultater ud af projektet, som netop er ved at blive endeligt afrapporteret.

Peter Noyé – civilingeniør, NIRAS. Peter Noyé har her ydet en markant indsats med dagslys-analyser og design af vinduesfacader med fokus på lys og energiforhold – yderst aktuelt i relation til de stadig større krav til energibesparelser. Peter Noyé har i bl.a. arbejdet med termiske indeklimastudier af DR-Byens koncertsal samt analyse samt design af samtlige indeklimaparametre i DR-Byens nyhedsstudier.

Peter Weitzmann – adjunkt på BYG-DTU. Peter Weitzmann har i sin ph.d. afhandling arbejdet med varme- og kølesystemer, hvor temperaturerne er tæt på rumtemperaturer, hvilket dels giver energi- og ressourcebesparelser, og dels giver mulighed for indbygning i husenes konstruktioner.

Den Gule Mursten 2007

Bygningskonstruktør Kristian Kildelund: Nyuddannet fra Københavns Erhvervsakademi, hvor han i sine projekter med stor originalitet har fokuseret på totaløkonomi og bæredygtighed. Kristian Kildelund er desuden aktiv i initiativgruppen Støvsparkeerne.

Arkitekt Hanne Ullum: Ansat i Greve kommune, hvor hun har været drivkraft i implementering af facilities management i kommunens Ejendomscenter. Hanne Ullum har desuden været en engageret og konstruktiv deltager i DFM-netværkets netop færdiggjorte arbejde med at udvikle forskellige strategier for kommunernes implementering af FM.

Byggechef Erik D Præstegaard: Inspirator og ildsjæl – ikke bare som byggechef i Fællesadministrationen 3B, men som initiativskabende og aktiv deltager overalt i byggeriets udvikling gennem de seneste 30 år. Aktuelt er Erik D Præstegaard med i ledelsen af AlmenNet – som virker for at styrke byggeledelse og udviklingskompetence i de almenboligorganisationer – samt i PLUS-netværket af udviklingsorienterede bygherrer.

Flemming Wulff Hansen, Københavns Ejendomme: Idérig, organisatorisk stærk og motiverende leder af indsatsen med at professionalisere ejendomsdrift og –vedligehold i Københavns Ejendomme, hvor han lige nu bl.a. arbejder med at indføre konceptet ”æstetisk vedligehold”.

Christian Zoffmann: Intern bygherrerådgiver i Fredericia kommune, hvor han er kendt for at levere en erfaren, overbevisende og altid engageret indsats som rådgiver ved kommunens om- og nybygninger. Zoffmann er aktuelt også involveret i Fredericias etablering af et kommunalt ejendomscenter – lige som han har engageret sig i DFM-netværkets indsats med at udbrede FM i den offentlige sektor.

Driftschef Søren Wolsing, Coloplast: Som den driftsansvarlige for alle Coloplasts ejendomme i Danmark har Søren Wolsing været med til at opbygge koncernens facilities management funktion på et fagligt højt niveau. Han medvirker ved proces- og projektkontrol på koncernens byggeaktiviteter uden for Danmark. I DFM netværket har han aktivt været med til at sætte sit præg på udviklingen af DFM nøgletal.

Den Gule Mursten 2008

Toke Rammer Nielsen – civilingeniør, ph.d. Lektor ved Institut for Byggeri og Anlæg ved DTU Byg, hvor han i sin forskning og undervisning især har haft fokus på energioptimering og indeklima, herunder: Metoder til integreret design af lavenergibygninger; udvikling af beregningsmetoder til vurdering af energiforbrug og indeklima for hele bygningen og for bygningskomponenter; modellering af ventilationssystemer med varmegenvinding.

Maj Munch Andersen – geograf, ph.d i innovationsøkonomi fra CBS: Seniorforsker ved Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse ved DTU Ma-

nagement/Risø. Maj har som forsker og underviser ved Københavns Universitet, CBS og Risø – og som rådgiver og projektmedarbejder ved Erhvervs- og Økonomiministeriet og Videnskabsministeriet – arbejdet i krydsfeltet mellem innovation og bæredygtighed. Hun har gennem de sidste par år især haft fokus på nanoteknologiens muligheder i forbindelse med øko-innovation i bæredygtigt byggeri.

Mette Nymann Nielsen – arkitekt og kreativ leder af Arkitektfirmaet C F Møllers tegnestue i Vejle, hvor hun målrettet arbejder på at indarbejde bæredygtige principper i alle tegnestuens byggeprojekter. Det gælder bl.a. den maritime by i Halskøvs tidligere Storebælts-færgeløje, en integreret institution i Odense, Expan i Vejle og aktuelt Komforthusene ved Vejle.

Nikolaj Callisen Friis – arkitektstuderende ved Kunstakademiets Arkitektskole, hvor han i en projektopgave i 2005 satte fokus på bæredygtighed og energioptimering i relation til nyindustrialiseringen. Projektet blev udmøntet i to bøger, som angriber problemstillingen på henholdsvis det principielle og det konkret-praktiske plan. På det grundlag har Nicolai efterfølgende arbejdet med energioptimerings-principper for enfamiliehuse, været på studieophold i Lausanne og deltaget i et konkurrenceprojekt om en økologisk pavillon i Irland.

Pernille Hedehus – civilingeniør, seniorkonsulent i Niras, hvor hun har opnået status som resurseperson inden for bæredygtighed, miljø og arbejdsmiljø. I den egenskab har hun bl.a. arbejdet med bæredygtig byplanudvikling i Farum og Nuuk, miljøvurderinger i DR-Byen og miljøprogram for Amager Strandpark. Pernille forestår desuden undervisnings- og kursusvirksomhed i miljørigtig projektering.

Niels Varming – civilingeniør, ph.d., ansat i Cowi, hvor han som projektleder og –medarbejder især har beskæftiget sig med indeklimatekniologi, –simuleringer og –rådgivning, energioptimering, solenergi mv. Niels har bl.a. været med til at udarbejde et projektforslag til Fremtidens Parcelhus og arbejder aktuelt med energi og bæredygtighed på projekter for Carlsberg og Viborg Rådhus.

Bygherreprisen

I 1999 opdeltes fondskoncernen endeligt i en moderfond (Boligfonden Kuben) med uddeling som opgave og en datterselskabskoncern (Kuben A/S med datterselskaber) med forretningsmæssige opgaver med henblik på indtjening.

Samme år introduceredes Bygherreprisen med henblik på at synliggøre bygherrens muligheder for at medvirke til en øget kvalitet og produktivitet i dansk byggeri. Boligfonden indledte i den forbindelse et nært samarbejde med Bygherreforeningen i Danmark, der stod som den faglige garant for et uvildigt valg af kandidaterne.

Priskomiteen har som hovedregel bestået af to bestyrelsesmedlemmer fra fonden samt en repræsentant fra Bygherreforeningen i Danmark. Kriteriet for udvælgelsen var (er) først og fremmest, at bygherren skal have villet noget særligt med sit byggeri, som dermed kan tjene som et godt og lærerigt eksempel for andre bygherrer. Prisen gives til et byggeri af høj kvalitet – nybyggeri eller renovering.

Uddelingerne fra 1999 – 2009, som beskrevet i fondens pressemeddelelser fra de enkelte år, er vist neden for:

Bygherreprisen 1999

Den første bygherrepris gik til Crimp a/s, en virksomhed der startede som en ren agenturvirksomhed inden for konnektorer og kabler, men efterhånden havde udviklet sig til en større montagevirksomhed. By- og Boligminister Jytte Andersen overrakte prisen til Crimp a/s' direktør, Kjeld Schouboe, der havde skabt et erhvervsbyggeri af bemærkelsesværdigt kvalitet. Byggeriet er beliggende i Allerød, arkitekt var Tegnestuen Vandkunsten, ingeniør var Søren Olesen A/S, og prisen uddeltes for en stærk sammenhæng mellem filosofi, proces og produkt

Af pressemeddelelsen fremgår:
Priskomiteen arbejdede med en bruttoliste på 12 forskellige byggerier i Danmark, da man udvalgte CRIMP A/S ved direktør Kjeld Schouboe som vinderen. Kriteriet for udvælgelsen er først og fremmest, at bygherren skal have villet noget sær-

ligt med sit byggeri, som dermed kan tjene som et godt og lærerigt eksempel for andre bygherrer.

Bygherreprisen 2000

Bygherreprisen 2000 tildeltes *Kollegiekontoret i Århus*, der havde udøvet en god og professionel bygherreindsats i forbindelse med kollegiebyggeriet i Skejbyparken. Kombinationen af en professionel bygherreindsats, nysgerrighed og mod førte til et byggeri af høj kvalitet med en lav driftsøkonomi. Vinderprojektet er et kollegiebyggeri af høj kvalitet og med god totaløkonomi. Arkitekt var Arkitektgruppen i Århus, ingeniør var Rambøll.

Af pressemeddelelsen fremgår:
Projektet udmærker sig ved, at det er lykkedes at skabe et byggeri af høj kvalitet sammenlignet med øvrigt kollegiebyggeri inden for samme økonomiske ramme. Man har således ikke gået på akkord med størrelsen på boligen, ligesom der er blevet råd til en smuk mursten og træ-/aluvinduer samt store vådrum med keramiske overflader på vægge og gulv.

Skejbyparken er et forsøgsbyggeri i forbindelse med udviklingsprojektet "Proces- og Produktudvikling i Byggeriet", der er iværksat af Erhvervsfremme Styrelsen og By- og Boligministeriet.

Bygherreprisen 2001

Som den første offentlige bygherre tildeltes Bygherreprisen 2001 til *Vejle kommune* for sin ambitiøse, engagerede og professionelle bygherrepolitik – specifikt i forbindelse med det nye økologiske inspirations- og videntcenter Økolariet. Exners Tegnestue i Århus har tegnet det flotte nybyggeri i snævert samarbejde med bygherren og de rådgivende ingeniører Hunsbæk & Henriksen, Vejle.

Af pressemeddelelsen fremgår:
Med det nytænkende byøkologiske center "Økolariet" har Vejle vist nye veje i bæredygtigt byggeri. Der er hårdt brug for offentlige bygherrer – statslige som kommunale – der selv går i spidsen, når det gælder om at engagere sig i byggeriet og højne dets kvalitet. Sådan et fyrtårn er Vejle kommune. For det – men især for sin engagerede og professi-

onelle bygherreindsats – er Vejle kommune tildelt årets Bygherrepris.

Bygherreprisen 2002

Bygherreprisen 2002 tildeltes en utraditionel privat bygherre, *Finn Harald Simonsen*, for opførelsen og driften af det smukke boligbyggeri Charlottet haven på Københavns Østerbro, tegnet af arkitekterne Boje Lundgaard og Lene Tranberg.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Danskerne efterspørger gode og gedigne boliger. Med det smukke boligbyggeri Charlottet haven på københavnske Østerbro har Finn Harald Simonsen vist vejen for de private bygherrer. Der er langt mellem private bygherrer i Danmark, som engagerer sig i boligbyggeri med udlejning for øje. Og endnu længere er der mellem dem, som – med egne penge på højkant – satser kompromisløst på god arkitektur og høj kvalitet.

Bygherreprisen 2003

Bygherreprisen 2003 uddeltes til *Ballerup kommune, Fællesadministrationen 3B og de engagerede beboere* i seniorbofællesskaberne Valmuen, Solsikken og Kløvermarken, idet beboernes aktive og engagerede medvirken i hele forløbet fra byggeprogram til indflytning har kvalificeret byggeprocessen og føjet nye kvaliteter til det færdige byggeri.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Erfaringerne fra Måløv viser, at der er gode værdier i at inddrage slutbrugerne i almene nybyggerier – også selv om det bliver lidt mere besværligt. Tre små nye boligbebyggelser er gennem de sidste par år skudt frem i et af Ballerups kønneste hjørner – Søndergårdsarealerne i Måløv. Indbyrdes forskellige, men hver for sig udtryk for gedigent dansk alment boligbyggeri anno 2003.

Ved et første blik stikker de ikke ud fra så mange andre af tidens almene bebyggelser, men ser man nærmere efter, er der hist og her alligevel “en lille forskel”. I Kløvermarken er husene fx anlagt således, at det fra hver bolig er muligt at se alle de andre huse i bebyggelsen. Det er et af de fingeraftryk, beboerne har sat på nybyggeriet. At kunne se de andre er med til at skabe tryghed – og “tryghed, humør og indhold i tilværelsen” er værdier, som Kløvermarkens kommende beboere

vægtede højt, da de i 2001 formulerede visionen for det seniorbofællesskab, hvor de ville blive gamle sammen.

Seniorbofællesskaberne i Måløv har indgået i Erhvervs- og Boligstyrelsens Projekt Nye Samarbejdsformer.

Bygherreprisen 2004

Bygherreprisen 2004 uddeltes til FEAS – Forskningsfondens Ejendomsselskab A/S – får for sin imponerende bygherreindsats i Århus. Det er først og fremmest udviklingen og opførelsen af Nobelparken, der har begrundet pristildelingen. Den 56.000 m² store bebyggelse ved Nordre Ringgade og Randersvej er blevet et markant byelement i Århus – som et elegant modspil til Universitetsparken på det modsatte hjørne og en ny indfaldsport til byen. Arkitekt er C F Møllers Tegnestue, ingeniørrådgiver er COWI.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Mest iøjnefaldende er Nobelparken – den 56.000 etagemeter store bebyggelse, der i perioden 1998-2004 er skudt frem på hjørnet af Nordre Ringgade og Randersvej, og som i dag ligger som en elegant port til det centrale Århus. Men også forskerparken ved Århus Universitet, den nye biomedicinske forskerpark i Skejby og IT-byen Katrinebjerg er blevet opført med FEAS som bygherre eller i en drivende kraft. Hertil kommer et antal forsker-gæsteboliger. Alt sammen er det byggerier, der har været med til at understøtte et århusiansk forskningsmiljø, som i disse år markerer sig usædvanlig stærkt, og på visse områder – fx pervasive computing – hævder sig blandt de førende i verden.

Bygherreprisen 2005

Bygherreprisen 2005 gik til *Københavns Havn A/S* – ikke for bygherreindsatsen ved et enkelt byggeri, men for sin mangeårige, målrettede planlægning og styring af byomdannelsen i havneområderne.

Af pressemeddelelsen fremgår:

At udpege Københavns Havn som årets modtager af bygherreprisen er et utraditionelt valg – og i nogles øjne sikkert også kontroversielt. Dels fordi prisen hædrer en langsigtet planlægningsindsats, ikke et bestemt byggeri. Men også fordi

nybyggerierne langs havnen fra tid til anden er genstand for heftig debat.

Det er dommerkomiteens opfattelse, at Københavns Havn har revitaliseret de tidligere havnearealer, hvis værdi historisk har været knyttet til produktion. Der er skabt nye værdier, ikke blot for investorer, udviklere og byggeriets leverandører, men også og ikke mindst for de mange københavnere, som har fået mulighed for at bo attraktivt, nær vandet.

Bygherreprisen 2006

Bygherreprisen 2006 tildeltes *Zoologisk Have* i København. Prisen tildeles for Havens ambitiøse, kvalitetsbevidste og målrettede indsats med at realisere sin vision "Zoo 2010".

Af pressemeddelelsen fremgår:

At Zoologisk Have i København har fået en international stjernearkitekt, britiske Norman Foster, til at tegne et nyt elefanthus, siger en del om Havens ambitionsniveau som bygherre. Men Elefanthuset er ikke en enlig stjerne. Det er blot det seneste af en lang række kvalitetsbevidste byggeprojekter, Københavns Zoo har gennemført i det seneste årti.

"Det er med byggeprogrammet, en bygherre virkelig kan gøre en forskel og skabe værdi. Og netop i programlægningen udmærker Zoo sig i en klasse for sig", hedder det i motiveringen, som fremhæver,

hvordan Zoo ved hvert enkelt byggeri formår at kombinere de mange forskellige hensyn til miljø og økologi, dyrenes trivsel og publikums oplevelse med kompromisløse krav til funktion og arkitektur.

Bygherreprisen 2007

Bygherreprisen 2007 tildeltes *KAB* - Danmarks største almene forretningsførerselskab. Men også et af de mest innovative! Prisen tildeltes KAB for at være med til at sætte dagsordenen for såvel den almene boligsektor og for byggeriets udvikling. Og for at bidrage til byudviklingen i København med gode og kvalitetsbetonede nybyggerier.

Af pressemeddelelsen fremgår:

KAB er Danmarks største forretningsførerselskab - men KAB vil meget mere end administrere almene boliger. KAB vil bidrage aktivt og kreativt til udviklingen af dansk byggeri og arkitektur. Ikke kun med fokus på teknik og æstetik, men også på brugsværdi og livskvalitet i nye og eksisterende boligområder, når KAB som bygherre renoverer, moderniserer og bygger boliger. Det er virksomhedens målsætning at skabe rum for kvalitet og oplevelser. Uanset type og skala afspejler projekterne en indlevelse i stedet og mulighederne - og er rodfæstet i en tankegang om grundlæggende bæredygtighed. Dialogen er det udviklingsværktøj, der kvalificerer designet.

Driftsherreprisen

Boligfonden besluttede i 2003 at støtte opsamling af og formidling af vigtige erfaringer ved at indstifte en ny årlig pris, Driftsherreprisen, med henblik på at fremme kvalitetsbevidst og effektiv ressourcenyttelse i bygningsmassen ved at udpege gode rollemodeller.

Med Driftsherreprisen bekræftede Boligfonden sit engagement i udbredelsen af Facilities Management, systematisk forvaltning af bygningsdrift og –vedligeholdelse. Hertil kom en løbende støttetsagn til perspektivrige udviklingstiltag og anden værdifuld indsats ved byggeriets udvikling.

Driftsherreprisen 2003

Den første modtager af Driftsherreprisen blev *Rigshospitalets Servicecenter* for målbevidst arbejde med bedre og billigere serviceydelser til hospitalets mange funktioner.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Prisen gives for centrets målbevidste arbejde for bedre og billigere serviceydelser til hospitalets mange funktioner, samtidig med at medarbejderne er blevet mere engagerede og tilfredse. Der ligger en målrettet og systematisk indsats bag de flotte resultater på Rigshospitalet. Alle drifts- og serviceopgaver – fra kantinedrift til vedligeholdelse og modernisering af bygninger – er nu samlet i Servicecentret, der ser det som sin opgave at betjene alle hospitalets afdelinger som var det private kunder, effektivt og serviceminded. Brugere fra alle afdelinger behøver således kun at henvende sig et sted, hvor indmeldingerne modtages, besvares eller videreekspederes til rette medarbejder.

Driftsherreprisen 2004

Driftsherreprisen 2004 uddeltes til DAB, som hædredes for forbilledlig bygningsdrift.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Facilities management handler om at styre driften af en bygning med alle dens funktioner og faciliteter – planlagt og systematisk – og samtidig sørge for at vedligeholde bygningen og alle dens bygningsdele ”med rettidig omhu”. Det er en indsats, som i sig selv sjældent er voldsom spektakulær. Men resultaterne er altid til at få øje på.

Dansk almennyttigt Boligselskab, DAB, er ansvarlig for at drive og vedligeholde mere end 40.000 boliger. De er ikke alle sammen bygget i går – men de er alle i fin stand, takket være en systematisk indsats, som ikke alene omfatter den løbende vedligeholdelsesplanlægning, men også en målrettet fokusering på driftspersonalets uddannelse og inddragelse af beboerne.

Driftsherreprisen 2005

Driftsherreprisen 2005 uddeltes til *Coloplast*, Danmarks store internationale medico-virksomhed.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Coloplast får prisen for en målrettet og systematisk indsats med at implementere facilities management, forbedre driftsorganisationens service over for de værdiskabende forretningsområder og indhøste synergier ved samdrift af de forskellige driftsaktiviteter.

Coloplast har med sin nye organisering af drifts- og servicefunktionerne, baseret på facilities management, skabt et proaktivt FM-system og opnået et forbilledligt samarbejde, som kan være til inspiration for andre driftsforvaltninger, hvad enten det er erhvervsvirksomheder eller boligadministrationer, offentlige og private driftsherrer, fastslår bedømmelseskomiteen i sin motivering for prisen.

Driftsherreprisen 2006

Driftsherreprisen 2006 uddeltes til Vildbjergs OPP-skole.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Englænderne gør det. Ilerne, hollænderne og nordmændene. De gør det i Island, i Tyskland og Portugal – og alle steder har man gjort gode erfaringer og sparet gode skatte kroner. Alligevel har de offentlige myndigheder i Danmark haft rigtig svært ved at komme i gang med at bruge OPP (Offentlig-Private Partnerskaber) når de står over for at skulle investere i nye institutioner eller anlæg. Lige indtil de driftige vestjyder i Vildbjerg sagde ”Vi gør det da i OPP!”, da Trehøje Kommune i 2005 valgte at bygge en ny stor skole i udkanten af Vildbjerg i stedet for at renovere den gamle.

Trehøje kommune har indgået et Offentlig-Privat Partnerskab med OPP-selskabet Vildbjerg Skole A/S om opførelse og drift af Ny Vildbjerg skole. OPP-partneren er fundet gennem gennem udbud og forhandling efter de nye EU-regler om "Konkurrencepræget dialog". Det private OPP-selskab har opført skolen i en partnering, hvor kommunen i sædvanlig udstrækning har kunnet præge detaljeringen af det vindende projekt. Kommunen lejer herefter skolen af selskabet under en 30-årig lejekontrakt. OPP-selskabet forestår skolens drift og vedligeholdelse – også skolens pedel bliver ansat af selskabet. Kommunen står alene for den pædagogiske drift: Undervisningen og undervisningsmaterialer.

Driftsherreprisen 2007

Driftsherreprisen 2007 uddeltes til Københavns Ejendomme.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Efter grundig forberedelse samlede Københavns Kommune fra januar 2006 alle de kommunale ejendomme og bygningsanlæg under én hat – Københavns Ejendomme – og begyndte at implementere en helt ny brugerorienteret strategi for, hvordan ejendomsressourcerne forvaltes. På bare to år er Københavns Ejendomme blevet rollemodel for masser af andre kommuner, som i kølvandet på kommunalreformen ønsker at reorganisere deres ejendomsforvaltning.

De kommunale ejendomme er ikke bare mursten og inventar. De er rammerne om alle de forskellige

aktiviteter, hvormed kommunen udfylder sin funktion over for borgerne. Hvis disse rammer håndteres på en måde, som bidrager til at skabe værdi for de forskellige aktiviteter, vil de resurser, som anvendes hertil, være gode investeringer i at virkeliggøre kommunens mål. Det er grundtanken ved at implementere facilities management i den kommunale ejendomsforvaltning. I kølvandet på kommunalreformen overvejer mange kommuner, hvordan de mest hensigtsmæssigt kan organisere forvaltningen af deres ejendomme og resurser. Moderne facilities management – som for længst har gået sin sejrsgang i erhvervslivet – er et oplagt bud på en sådan nyorganisering. Derfor skæver flere og flere kommuner nu til "københavnermodellen".

Driftsherreprisen 2008

Driftsherreprisen 2008 tildeltes Tetra Pak Business Support.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Tetra Pak er kendt verden over for innovative emballeringsløsninger til drikkevarer og fødevarer. Men det er ikke blot på sine produkter og licenser, at Tetra Pak tjener penge. Gennem en fuldstændig gennemført facilities management har Tetra Pak trimmet hele sin resurseforvaltning til at understøtte de værdiskabende aktiviteter – på en måde, så resurseforvaltningen i sig selv bliver værdiskabende! Tetra Pak Business Service er et mønstereksempel på, hvad en virksomhed – med den rette strategiske forankring og ledelse – kan opnå gennem facilities management.

Procesprisen

I 2005 introducerede Kuben yderligere en ny pris, ProcesPrisen. Med den nye pris understregede fonden sit engagement i udviklingen af nye processer som vejen til et bedre og billigere byggeri.

Prisen blev planlagt uddelt hvert år i januar i samarbejde med foreningen Lean Construction Danmark. Med prisen fulgte 125.000 kr. til et kunstnerisk arbejde. Prisen uddeltes i 2005, 2006 og 2007 som planlagt, men i 2008 besluttedes det at ændre uddelingshyppigheden, så prisen nu uddeles hvert andet år, senest i 2009.

Procesprisen 2005

Den første ProcesPris uddeltes til Enemærke & Petersen.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Enkelthed, Helhed og Kvalitet. De tre ord har i mange år stået med flammeskrift for alle medarbejdere hos Enemærke & Petersen. Længe før det blev moderne at tale om værdibaseret ledelse har det sjællandske entreprenørfirma opereret med det i praksis.

Lige sådan med principperne om Lean Construction. Det er blot et par år siden, begrebet første gang nåede til Ringsted, men de principper, der kendetegner Lean Construction – og også nogle af metoderne – har de arbejdet efter i årevis.

Hos Enemærke & Petersen hersker en permanent udviklingskultur, som involverer alle medarbejdere i en stadig stræben efter at gøre tingene lidt bedre og smartere. Derfor går den første ProcesPris til det ekspanderende og fremgangsrige byggefirma i Ringsted.

ProcesPrisen 2006

ProcesPrisen 2006 uddeltes til Arkitema for at nytænke arkitektens rolle og ydelser.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Forventningerne til – og vilkårene for – arkitektens opgave har ændret sig. Opgaverne bliver mere komplekse. De involverede interesser og

interessenter flere. Mulighederne større og mere mangfoldige. Samtidig stiger kravene til effektivitet, om at håndtere nye teknologier osv. Arkitektfaget har ikke etableret et nyt samlet paradigme, der kan tackle disse ændrede vilkår og forventninger. Men med konceptet Sensemaking kommer Arkitema med et godt bud. For denne radikale og gennemarbejdede nytænkning af arkitektens rolle, opgave og ydelser er Arkitema tildelt ProcesPrisen 2006.

ProcesPrisen 2007

ProcesPrisen 2007 uddeltes til FM Bygningsdrift.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Ofte er byggepladsen – det sted, hvor hele byggeprocessen udspiller sig – et sammensurium af tilfældigheder, af rod og af biler, der venter for at komme til. Eksemplerne er talrige, og de senere år har vist hvor alvorlige følger dette kan få for hele byggeprocessen, hvad enten der er tale om nye forretningscentre med mange aktører i en hektisk slutfase eller om byggerier i koncentrerede byområder. Alle kæmper for at opnå plads, men ingen styrer pladsen – og alle taber. Byggepladsen udgør formentlig under 10% af de samlede håndværkerudgifter, man ingen har hidtil taget denne vigtige 'entreprise' alvorligt, alle har set det som noget venstrehåndsarbejde – noget, der bare skal gøres – med det resultat, at vi igen og igen har set forsinkelser og ekstraomkostninger.

FM Bygningsdrift har taget et første, men stort, skridt i retning af at professionalisere dette område. De har vist, at de kan i praksis – især i slutfasen – men området rummer store muligheder for at forbedre byggeprocessen med en helt ny tilgang fra start til slut. Og vel og mærke den individuelle byggeproces, der er karakteristisk for det bedste i dansk byggeri, og som vi fortsat gerne ser udfolde os på byggepladserne.

Procesprisen 2009

Procesprisen 2009 tildeltes det jyske boligselskab *Fruehøjgård*.

Af pressemeddelelsen fremgår:

Allerede tilbage i 2001 startede boligselskabet en udvikling af sine byggeprocesser, inspireret af såvel Projekt Hus som af Lean Construction. Fruehøjgård har allerede i 5-6 projekter arbejdet med en række nye og fremadrettede aktiviteter. Udvælgelse af teams ud fra andre parametre end billigste pris. Her har bl.a. proceskompetancer hos ledende medarbejdere været vigtigere end billigste pris. Der har desuden været arbejdet med Last Planner System og tidlig inddragelse af alle kompetencer og endelig har Fruehøjgård deltaget i BygSol projektet.

PROJEKTOVERSIGT

Udvalgte projekter

DET DIGITALE BYGGERI:

Produktionskortet i praksis

2008-63 Fondsbevilling kr. 200.000

Emne/titel: Produktionskortet - videreudvikling og implementering

Ansøger: Foreningen bips, Produktionsudvalget v. Søren Spiele

BYGGERI:

Håndbog til den private bygherre

2008-52 Fondsbevilling kr. 100.000

Emne/titel: Byggehåndbog - guide til den private bygherre

Ansøger: Charlotte Uhrback

BEST PRACTICE:

Inspirationsbog til bedre byggeprocesser

2008-49 Fondsbevilling kr. 200.000

Emne/titel: Byggeprocessens Best Practice

Ansøger: Lean Construction DK v. Henrik Mielke

BYGGERI:

Nye kræfter til byggepladserne

2008-43 Fondsbevilling kr. 50.000

Emne/titel: Byggeriets fremtidige vækstpotentiale - Hvem tager over, når de store årgange pensioneres

Ansøger: CLRdenmark v. Elsebet Frydendal Pedersen

ARBEJDSMILJØ:

Værktøj til bygherrens sikkerhedskordinator

2008-35 Fondsbevilling kr. 250.000

Emne/titel: Modulhåndbog

Ansøger: VIA University Collage v. Åge Staghøj

ARKITEKTUR:

Principper for et bæredygtigt industrielt byggeri

2008-34 Fondsbevilling kr. 200.000

Emne/titel: Arkitektur mellem nyindustrialisering og bæredygtighed

Ansøger: CINARK v. Anne Beim

UDDANNELSE:

Kompetenceudvikling til fremtidens byggeproduktion

2008-32 Fondsbevilling kr. 150.000

Emne/titel: Kompetenceudvikling og uddannelsesstilbud i fremtidens bygge- og anlægsproduktion

Ansøger: Byggeriets Uddannelser v. Bill De Place

FORMIDLING:

Konference om ødelæggende saltudfældninger i murværk

2008-31 Fondsbevilling kr. 50.000

Emne/titel: Salt Weathering on Buildings and stone sculptures

Ansøger: Lisbeth M Ottosen, DTU Byg

ARKITEKTUR:

Jørn Utzons pionerarbejde med præfabrikeret beton

2008-27 Fondsbevilling kr. 100.000

Emne/titel: Jørn Utzon Logbook vol. IV: Kuwait National Assembly - Prefab

Ansøger: Edition Bløndal v. Torsten Bløndal

BÆREDYGTIGT BOLIGBYGGERI:**H² College i Birk**

2008-26 Fondsbevilling kr. 200.000 (etape 1)

Emne/titel: Passivhuse i Birk - optimering af energiforbrug i 66 ungdomsboliger

Ansøger: Boligselskabet Fruehøjgaard v. Bjarne Krog-Jensen og Søren Jellesø

HØJHUSE:**Metoder til sikkerhedsvurdering**

2008-15 Fondsbevilling kr. 250.000

Emne/titel: Metoder til vurdering af eksisterende højhuses sikkerhed

Ansøger: SBI v. forskningschef Niels-Jørgen Aagaard

DIGITALT BYGGERI:**Webkonfigurering af boliger**

2008-25 Fondsbevilling kr. 200.000

Emne/titel: Boligtyper og konfigureringsmetodikker - brugerdreven konfigurering af boliger

Ansøger: Arkitektskolen Aarhus v. Per Kortegaard

FREMTIDENS MURVÆRK:**Skalmuren som arkitektonisk potentiale**

2008-12 Fondsbevilling kr. 150.000

Emne/titel: Fremtidens murværk - skalmuren som arkitektonisk potentiale

Ansøger: Thomas Bo Jensen, Kunstakademiets Arkitektskole

BILLIGBOLIGER:**Nytænkning af det almene byggeri**

2008-23 Fondsbevilling kr. 300.000 (etape 1)

Emne/titel: AlmenBolig+ - udvikling og evaluering af forsøgskoncept til styrkelse af den almene sektors konkurrenceevne

Ansøger: KAB v. byggechef Rolf Andersson

ARKITEKTURFORMIDLING:**Visioner i ny dansk arkitektur**

2008-20 Fondsbevilling kr. 150.000

Emne/titel: Global Danish Architecture #3 - Visions

Ansøger: Archipress v. Marianne Ibler

Slutnoter

1. C. V. Bramsnæs: Bikuben i hundrede år. Det Berlingske Bogtrykkeri, 1957
2. Sigurd Wechseltmann: Bikuben 1957-82 set indefra. Fotokopieret manuskript, 1984
3. Oplyst af civilingeniør Jørgen Taagholt, der som byggesparer i 1962 købte et gårdhavehus, tegnet af arkitekt MAA Bertel Udsen, på Kuben i Øverød.
4. Forhandlingsprotokol for "a/s af 26. oktober 1962", stiftet 26. oktober 1962.
5. Forhandlingsprotokol for byggeaktieselskabet "6. oktober 1964", stiftet 7. april 1965.
6. Poul Gaarden, formand for Bikubens direktion 1965-1982.
7. Finn a Rogvi, bestyrelsesformand for Boligfonden 1969-1984.
8. Boligbyggeri for byggesparere – En selvejende institution (Notat 20. august 1968, 11 sider)
9. Udkast til vedtægter for den selvejende institution Bikubens Boligselskab, dateret 13/11 1968.
10. Udskrift af forhandlingsprotokollen for Bikubens ledelse, 20. februar og 20. marts 1969.
11. Ingeniør Jens Ib Thage, direktør i Boligfonden 1969-1981.
12. Pressemeldelse til offentliggørelse tidligst 31. maj 1969, udateret.
13. Bikubens Bolig Fond, Driftsregnskab for tiden 19. marts – 31. december 1969, RFI
14. Se fx "Oversigt over Bikubens Bolig Fonds aktiviteter til dato", dateret 14. april 1970
15. Sigurd Wechseltmann: Bikuben 1957-82 set indefra. Fotokopieret manuskript, 1984.
16. Civiløkonom Jens Chr. Fogh.
17. Ingeniør Ove Nordly.
18. Arkitekt MAA Ove Hove 1914 -1993.
19. Referat af BBF-konference på Rold Stor Kro den 27. juni 1972. Notat 28.06.1972, 2 sider.
20. Peter Bøegh Nielsen: Fra sognesparekasse til landssparekasse. Sammenslutninger i sparekassesektoren 1960-1973. Sparekassernes Datacenter 1997
21. Jyllands Posten 13. november, Aktuelt 14. november, Berlingske Tidende 15. november 1972
22. Udskrift af forhandlingsprotokol for møde i Bikubens tilsynsråd 15. marts 1973
23. Vedtægter for Boligfonden Bikuben, godkendt på bestyrelsesmøde 9. oktober 1973
24. Møde mellem Bikubens direktion og BB's ledergruppe fredag den 14. december 1973 (Notat, 2 sider)
25. 5 år er ikke lang tid (Tryksag 1974, udsendt til samarbejdspartnere)
26. Vedrørende Jordpolitik (Notat udarbejdet af Ib Thage, 31. december 1974)
27. Referat af møde med Bikubens direktion den 4. december 1974 (Bent Ravn, 5.12.1974))
28. Referat af møde med Bikubens direktion den 13. december 1974 (Bent Ravn, 19.12.1974)
29. Problemformulering for Boligfonden Bikuben, udarbejdet af H. Wilhelm-Hansen og H. J. Schmidt, Egelund, 14. december 1976 (Notat, 10 sider)
30. Filosofi og mål, drøftet maj 1978, med skønnet varighed ca. 5 år frem (Notat, 2 sider)
31. Direktør Børge Munk Ebbesen, 1936 - 2014
32. Et Indlæg om Boligfonden Bikuben 1969-1979 (Tryksag udsendt til samarbejdspartnere)
33. Udviklingsdrøftelser 1979. Vedtaget på bestyrelsesmøde 28. november 1979 (Notat, 10 sider)
34. Vedtægter for Boligfonden Bikuben, godkendt på bestyrelsesmøde 28. november 1979
35. Notat fra samtale med Poul Gaarden 1. november 1973, udarbejdet af Ove Nordly.
36. Etablering af Ejendomsmæglerforretning, notat dateret 10. juli 1981
37. Boligfondens baggrund og udviklingsmuligheder (Notat rev. 13. april 1982, 16 sider + 8 bilag).
38. Referat af direktionsmødet den 2. maj 1983 om Boligfonden Bikuben (Notat udarbejdet af Peder Elkjær den 16. juni 1983, 3 sider)
39. Advokat Aage Spang-Hanssen, f. 1930
40. Skoleinspektør Kirsten Eskildsen,
41. Boligfondens baggrund og aktuelle situation (Notat af 24. august 1983, 27 sider + 10 bilag)

42. Arkitekt MAA Marius Kjeldsen, 1924–2004
43. Vedtægter, 1986
44. Forretningsorden for bestyrelse og direktion, 1988
45. ”Vedr. ændring af strukturen for Boligfonden Bikuben”, notat af 29. september 1987, 14 sider.
46. Aktionæroverenskomst mellem Kreditforeningen Danmark, Sparekassen Bikuben A/S og Boligfonden Bikuben, 3. januar 1990
47. Rapport fremlagt på bestyrelsesmøde 6. december 1989, udarbejdet af Jes Lützhøft
48. Prospekt udarbejdet med henblik på nytægning af B-aktier (rettet mod en fjerde aktionær)
49. Evan Jensen, født 1930, også medlem af bl.a. bestyrelsen for Kommunernes Landsforening 1974 – 1998, formand 1982 – 86, 1994 – 98.
50. Kjeld Jørgensen, 1942 – 2018. Fra 2000–2002 viceadministrerende direktør i Danske Bank-koncernen.
51. Svend Jakobsen, født 1935, tidligere minister og direktør for Finansrådet.
52. Bestyrelsesmøde i Boligfonden 11. februar 1999
53. ”Nykredit, BG Bank og Topdanmark ophæver strategisk samarbejde”, pressemeddelelse 13. juni 1997.
54. Direktør Henning Hummelose, f. 1945, da direktør i Københavns Havn
55. Direktør Lars Holten Pedersen, f. 1951, da direktør i ingeniørvirksomheden Birch & Krogboe
56. senere i Carlsbergbyen A/S
57. Flemming Borreskov, f. 1949, adm. direktør i Realdania 2000–2013.
58. Gøsta Knudsen, f. 1945, tidligere rektor for først Arkitektskolen i Aarhus, siden Danmarks Designskole, senest (fra 2007) Stadsarkitekt i Aarhus.
59. Erik Reitzel, 1941–2012, professor ved både Danmarks Tekniske Universitet og Kunstakademiets Arkitektskole. Deltog som ingeniør i opførelsen af La Grande Arche i Paris
60. Louise Gade, f. 1972, cand. jur.
61. Klaus Hækkerup, f. 1943, cand. polit., fhv. bormester og fhv. MF
62. Sidse Buch, cand. oecon., konsulent i BAT
63. Karen Mosbech, arkitekt, f. 1957, adm. direktør i Freja Ejendomme.
64. Space>Pro's hjemmeside, www.spacepro.dk, november 2010
65. Senere Realdania By & Byg.
66. Kuben moderniserer koncernstrategien, artikel i Business.dk 15. februar 2005
67. ”Det Nye Kuben – en fortælling om at sætte mennesket i centrum”, Brochure 1.3.2006
68. Henrik Skaanderup, f. 1963
69. Knud Erik Busk, f. 1946, tømrer og siden ingeniør.
70. Kuben runder milliarder, pressemeddelelse fra Kuben 19. april 2007
71. Kuben, Magasin for Bygge- og Ejendomsbranchen, 3. årgang, No. 1, 2008
72. Total nedtur for developere, artikel i berlingske.dk 30.10.2009